

第22回 公開講演会の開催にあたって

小林 俊 治

所長の小林でございます。本日は、ご多忙のところ、当研究所の講演会にご出席下さいまして有難うございます。

当研究所は、1974年に設立され、爾来22年にわたって、産業経営に関する研究機関として機能してまいりました。本年度も「高度情報化社会における企業経営の課題」ならびに「産業経済の国際化と日本の進路」という二つの大きなテーマのもとに、19の部会・分科会が最先端の研究活動を活発に行っております。

当研究所は、そうした研究活動とならんで、毎年10月に、実務界から講師をお招きして、その時々的重要なテーマに関して講演をお願いしております。今回は、現在、日本のみならず世界中で議論されている、企業と社会の関係の問題を取り上げました。今日の企業はたんに良質の製品をマーケットに提供する以上のことが要求されています。たとえば、種々の社会貢献やこれまで以上に高いレベルでの従業員の人權の尊重などが社会から企業に要求されているのです。もちろん、環境に優しいことも企業が社会的責任を果たすうえで不可欠の条件です。

今回は、そうした企業と社会の関係の現状を知り、あるべき姿を探求するために、「21世紀における企業の対社会コミュニケーション」という統一論題を設定しました。講師として、日本ヒューレット・パカード株式会社の甲谷勝人社長、レイサム アンド ワトキンス法律事務所パートナーの松本峻先生、およびキリンビール株式会社の佐藤安弘社長をお招きしました。ご講演を快諾く

ださいました講師の方々には、大変貴重な時間を本講演会のために割いていただき、あつくお礼申し上げます。講師の方々は、どなたも企業の対社会コミュニケーションの問題に関して、幅広い知識、柔軟な思考、そして豊富な国際的経験をお持ちでございますので、聴衆の皆様とともに、有益なお話がうかがえますことと楽しみにいたしております。

また、本日の講演会開催にあたりましては、財団法人経済広報センターに大変お世話になりました。あつくお礼申し上げます。

なお、最初の問題提起は、今回の講演会のコーディネーターである川辺信雄教授にお願いし、最後のコメントとまとめは厚東偉介教授にお願いしました。

簡単ではありますが、以上をもちまして、ご挨拶にかえさせていただきます。

問題提起

川 辺 信 雄

ご紹介いただきました、商学部の川辺でございます。本日は、この公開講演会のコーディネーターを務めさせていただきます。

講師の先生方のお話を伺う前に、コーディネーターとしまして、なぜ今回の公開講演会のテーマを「21世紀における企業の対社会コミュニケーション」にしたのか、また、このテーマによって何をご出席の皆様にお考えいただこうとしているのか、簡単にお話をさせていただきたいと思います。

最近、テレビや、あるいは新聞を見ますと、いろいろな企業に関する事件、あるいは不祥事などが報道されております。幾つか例を挙げてみたいと思います。国内の問題としましては、バブル崩壊後の金融・証券会社の問題、住専問題、それから、ミドリ十字の薬害エイズの問題、高島屋の総会屋事件等々があります。そして、もっと悲惨な例といたしましては、もうしばらく前になりますけれども、富士フィルムの専務さん、あるいは住友銀行の支店長さんが刺殺されるというような事件がありました。また、国外においてもいろいろな事件が起こっております。例えばアメリカの大和銀行の問題、住友商事の商品取引事件、そして三菱自動車製造のセクハラ事件、さらには最近起こりましたメキシコのティファナでの三洋電機の現地法人社長の誘拐事件などがあります。しかし、こういった問題は企業だけで済んでいるものではありません。例えば薬害エイズでは厚生省、それから金融問題では大蔵省など、役所のあり方そのものも問われ、また、TBSのオウム・ビデオ事件などではマスコミの報道のあり方も問われております。

もちろん大学もこの例外ではありません。現在、私の属しております商学部と早稲田大学が訴えられておりまして、裁判が進行中です。恐らく皆さん、大学が裁判に訴えられているというふうにお話をしますと、何か大学が悪いことをしたのではないかというふうにびっくりされると思いますので、若干その経緯を説明させていただきたいと存じます。私の属します商学部の教授会、これは約100名の教員から成っております。昨年の7月にその100名の教員の全会一致で、それまでありました商学部自治会の公認を取り消しまして、そして、学生から学生会費を集めることをやめ、残ってありました学生会費を納入しました学生に返すということを決定して、お金を返還しました。

なぜこのような決定を行ったかといいますと、それまでの自治会が余りにも形骸化しまして、活動しているものは商学部生がたったの2名でした。あとは他学部生、他大学生、さらには到底学生とは思えないような、場合によりましては私のような年の人たちがやってくるわけです。それから、彼らはクラス委員や役員の名前の公表も拒否しました。また、毎年1,000万円以上に上る学生会費の使途や会計処理が極めて不透明で、ずさんであったらです。

ところが、自治会と称する者たちは、学部が個々の学生たちに返還いたしました学生会費が自分たちのお金だ、自分たちに渡すべきだというふうに主張しまして、まず最初に学生会費の返還の差し止めを求める仮処分を東京地方裁判所に申し立てました。もちろんこれは不当な申し立てですので、自分たちで取り下げざるを得なくなり、結局、裁判に持ち込んだわけであります。

このように、企業だけでなく、役所やマスコミや大学においてもいろいろな問題が生じているのはなぜでしょうか。これらの問題には共通のものがあるように思えます。これらの事件などは、そのことが正しいとか悪いとか、そういった議論では説明がつかないのではないかと考えられます。そうではなく、むしろ「制度疲労」という言葉も出ておりますけれども、既存の社会システムで構成された企業やほかの組織のあり方が、環境の変化によって社会に対応で

きなくなりつつあるからではないかと、このように考えられます。

それでは、こういった環境の変化があるのでしょうか。この環境の変化は、大きく分けて三つの側面で見られます。

第1は、経済の発展に伴う問題です。1970年代ごろまでは社会においては、まだ経済的な豊かさが強調されていました。そのため、例えば企業の役割としては、世界で通用する高品質の製品をいかに安く、大量に供給するのかが重要な問題であったと思います。また、消費者や生活者もそれに関心をもっていました。しかし、現在では、その実現の方法の方がはるかに重要になっております。また、生活者や消費者もその点に関心を持っています。今の社会では、豊かさの結果、経済的なものよりも精神的なもの、あるいは環境的なもの、快適さなど、そういったものを重要視するようになってきています。消費者、生活者は、たとえどんなに利益を上げている企業でも、それが自分たちの価値を否定するような形で行われていれば、それを受け入れることはできないわけです。

第2は、企業活動の地理的な広がり、つまり、グローバル化の進行です。ここでは異質の文化や社会システムの中で企業の活動が行われなければなりません。世界的な共通のスタンダードを守ると同時に、多様なローカルへの対応が必要になってきます。日本でのやり方は、そのままでは通用しないわけです。私も10年ほど前にマレーシアのマラヤ大学で1年ほど日本のビジネスを教えたことがあるんですけども、そのときに地元の企業が、日本の企業の教育訓練のことを問題にしました。私たちの感じでは、日本の企業の方がはるかに欧米の企業よりも企業内での教育訓練をしっかりやっているというふうに思っていました。ところが、現地の企業、あるいは現地の人たちの主張というのは、日本の企業は教育訓練にお金を出していないじゃないかということなんです。それで、よくお話を聞いてみましたら、例えばアメリカの企業は教育訓練費という費目をパッと出して、そして、外部にそれを説明することができるわけです。ところが、日本の企業はいろいろな部署に教育訓練費が分散されていて、どの

ように総額が使われているのか把握できない。そして、それを発表できないということから、そういった批判を浴びていたということがわかったわけです。ですから、日本のやり方がそのまま通用しない。日本では、昔サッポロビールの宣伝に「男は黙ってサッポロビール」というのがありました。何も言わずに、品質が良ければ、黙ってサッポロビールを飲むんだというのが宣伝でした。そして、これが日本人の美徳でもあったわけですが、こういうものでは海外の異文化の中では通用しないということになります。

そして、第3番目は、コミュニケーション技術の急速な発展によりまして、情報力の格差が組織間、組織と個人の間で急速になくなりつつあることです。例えばインターネットを利用すれば個人でも多くの情報を得ることができます。つまり、個人に大きな権力を得ることができるということになります。その結果、企業としましては、企業内外の個人に対応することが非常に重要になってきます。今までは、企業内の個人、あるいはマイノリティとしての個人、女性としての個人といったぐあいに、個人にいろいろな言葉がついていたわけです。しかし、これからは個人そのものがいろいろなものの対象になるのではないかというふうに考えられます。しかし、個人になってきますと、個人は非常に多様なもので、この多様な個人に対応するためには、どうしても今までのやり方とは異なったいろいろなものが必要になってきます。つまり、個人の自由さを認め、明確で公平、かつ公正なルールを設定することが重要になりまして、それをだれにでも等しく提供しなければいけないということになるわけです。

以上のような環境の変化に対応しまして、企業のみならず、大学も先ほど挙げましたようにいろいろな問題を抱え、対応を迫られているところから、今回の公開講演会では、企業の21世紀に向けた社会への対応のあり方を考えてみようと思ったわけです。そして、企業はその社会的な存在価値や役割を、社内、あるいはステイクホルダーと言われる各種の利害者集団、そして、社会全体に対してコミュニケーションをとっていくことが必要になってくると思うんです

けれども、この方法は従来と変わらざるを得ないだろうと思うんです。そして、どのように変わるのか、なぜ変わらなければいけないのか、その辺のことを、この公開講演会で明らかにしていきたいというふうに思っております。そして、こうすることによりまして、企業にとっては各種の問題の発生を回避し、また、問題が生じたときには適切にそれを処理することができ、社内外の信頼を維持できるのではないかというふうに考えております。従来の一方的、かつ閉鎖的なコミュニケーションの方法では十分な対応ができないだけでなく、逆に問題を引き起こすということになってきます。恐らく今後の企業は、持ち得る情報について、たとえそれが負の情報であっても、きちんと公にしなければならいでしょう。同時に、従来とは異なった公正さののびた企業行動が求められ、公正さを欠いた活動を行う企業は社会的制裁の対象となり、みずからの存続さえ危うくしかねないのではないのでしょうか。もちろん、こうした企業のコミュニケーションのあり方は、トップのリーダーシップのもとに実現していくことが必要になります。

そこで、本日は、対社会的コミュニケーションでリーダーシップを発揮されています企業のトップの方2名、そして、現実に企業の問題に対応されています国際弁護士の先生を講師としてお招きし、お話をお伺いすることになりました。これらの先生方から本日まで参加の皆様方が何かのヒントを得られまして、今後の対社会コミュニケーションのあり方に参考にしていただければ、コーディネーターとしては大変な喜びであります。どうもありがとうございました。

HP WAY に基づく企業の行動指針

甲 谷 勝 人

1. 真実の瞬間—— Moment of Truth
2. 共有すべき価値観—— HP WAY
3. 業務上の基本ルール—— Standard of Business Conduct

ただいまご紹介にあずかりました、日本ヒューレット・パッカートの甲谷でございます。私の経歴のご紹介の中にございますように、私、実は慶応の出身でございます。よもや早稲田大学さんの大隈講堂でこういうお話ができるチャンスがいただけるなんて思っても居りませんでしたので、きょうは大変興奮しておりますし、光栄に存じております。

今ご紹介いただきましたが、私どもは、ヒューレット・パッカートと日本の横河電機の合弁企業ということで、33年の歴史を持っているわけでございますが、この間、やはりいろいろ試行錯誤しながら経営を進めてまいりました。

本日ちょうだいをいたしました統一テーマは「21世紀における企業の対社会コミュニケーション」ということでございますが今、川辺先生からもお話がございましたように、最近の情報技術、通信技術の発展、進歩というのは大変目ざましいものがございまして、こういったものを前提に、企業の対社会コミュニケーションのやり方というものはどんどん変わっていくであろうと思います。この典型が、今やもう花盛りになっておりますインターネットでございますが、こういったような新しいテクノロジーを使った企業から社会への発信、あるいは社会からいただくフィードバック、そういったことの技術論ということにな

りますと、これまたいろいろなお話があるわけでございまして、これだけでも1日2日は十分かかってしまうであろうと思います。

本日、私がお話を申し上げたいと思っておりますのは、そういったことよりも、むしろコミュニケーションを行っていく場合に企業として非常に大事なことは、その企業の理念ということではなかろうかというふうに思うわけでございまして、私ども自身が情報技術の最先端の仕事をさせていただいている関係で、そちらのお話をした方がいろいろ話題としてはおもしろいのかかもしれませんが、今日は、いわゆるコミュニケーションの背後にきちんと持っていないてはならない企業理念といったようなところに焦点を当ててお話をさせていただきたいと、思っております。

私どもヒューレット・パッカーにつきましては、最近いろいろ新聞、雑誌などにも紹介をさせていただいて居りますが、まだまだ残念ながら日本では余りその知名度が高うございませぬ。この機会をお借りしまして、ちょっとご紹介をさせていただきたいと思いますが、お手元の資料の11ページから15ページあたりに、ヒューレット・パッカーに関するデータが準備してございます。

HPは、先ほど川辺先生からご紹介いただきましたように、1939年（昭和14年）、今のシリコン・バレー、サンフランシスコの郊外でございまして、そこにスタンフォードを卒業しました若い2人のエンジニア、ヒューレットとパッカーが起こしましたベンチャーでございまして。最近でこそ、シリコン・バレーのベンチャーが花盛りでございまして、言うなればヒューレット・パッカーはその草分けということができるとは思いません。

当初、このヒューレット・パッカーは、電子計測器からビジネスをスタートいたしました。計測器業界では、そういった意味で非常に歴史もございまして、マーケットにおけるポジションも大変高いわけでございまして。しかし時代とともに、事業内容が大きく変わってまいりました。昨年度のHP社の売上は、全世界で約3兆1,000億円でございまして、14ページの円グラフにあります通

り、その80%が今やコンピュータならびにその周辺機器ということになっております。コンピュータは、いわゆるユニックススペースのシステム、大型のサーバ、それからワークステーション並びにPC、それからその周辺機器、でございます。コンピュータ・メーカーとは言っても、メインフレームは一切持っておりません。1980年から新しいコンピュータの利用形態ということを追求めてまいりまして、最近とみに広がってまいりましたオープンシステム、ダウンサイジング、クライアント・サーバ・システムという利用形態をずっと推し進めてきたと自負しております。おかげさまで、最近、こういうアプリケーションが日本も含めて世界中で急速に広がっておりまして、ごらんいただきましたように3兆1,000億円のうちの80%がコンピュータ関連、周辺機器となって居ります。

その次の15ページをごらんいただきますと、これは95年度のコンピュータメーカーのランキングが出ておりまして、これはことしの1月ごろに日経産業新聞さんがお出しになつたものでございますが、何とコンピュータ・メーカーとしましては、IBMさんに次いで今は世界で第2番目のところまで来ております。この辺は為替レートの変動でも変わるわけでございますけれども、だいたいこういうところに今は立たせていただいているのではないかというふうに考えております。そういったことで、電子計測器からスタートいたしましたが、現在ではコンピュータが私どもの事業の非常に多くの部分を占めているということが申せるかと思えます。

このような情報技術、あるいは通信技術などの先端の世界で仕事をしております関係で、やはり開発投資というものが大変重要になってまいります。13ページにグラフが3つほどございますけれども、研究開発投資は売上の8%から10%ぐらいを継続的に行って居ります。そしてこの2年間で開発をしました製品が、売り上げの大体60%近くを常に占めて居ります。3兆数千億円の規模で、ここのところ年率20数%の成長を遂げさせていただいて居りますが、これ

もひとえに皆様方からのご愛顧のおかげと、感謝をしております。私共は、昨年横河・ヒューレット・パカードから、日本ヒューレット・パカードと社名を変更いたしました。HPが75%、横河電機が25%の出資でございましたが社名を変更いたしましても、この出資率は全く変わっておりません。ただ、あくまでもコンピュータの世界で仕事をしようと思いますと、このHPのブランドを押しまくる、言うなれば皆様にコミュニケートをしていかななくてはならないということで、社名を変更させていただいたわけでございます。大体これがHPの概略でございます。

1. 真実の瞬間——Moment of Truth

さて、本題に戻るわけでございますけれども、企業と社会の関係というのは、いろいろな関係があらうかと思えます。当然のことながら、お客様、実際に私どもの製品あるいはサービスをご利用いただくお客様、それから、同業者、産業界、あるいはガバメント、早稲田大学等をふくめての学校関係、それから私どもの場合は株主は2人だけでございますが、株主さんとの関係というのも非常に大事な関係。それから、企業として大きな重点を置きます従業員との関係、こういったものがあるわけでございます。こういった企業を取り巻きます、いろいろな集団との関係、これをいかに良好に保つか。企業というのは、先ほど川辺先生からお話ございましたように、社会的な存在として皆様からその存在を評価していただくということでありませんと事業は展開できないわけでありまして、すぐれた機能を持った製品、品質のよい製品をただ売りまくるということだけでは、決してこれからは存在が許されません。したがって、そういういろいろな企業を取り巻く集団との関係、これをいかに良好に保って、社会的存在として認めていただくかということが重要になってくるわけでございまして、いわゆるパブリック・リレーションズというものの企業における重みというものが、最近では更に大事になってきたのではないかと思います。

そして、コミュニケーションの仕方というのは、先ほど申しましたように、特に最近のようにいろいろな技術が進歩してまいりますと、いろいろな選択肢があり得る。インターネット等は、これはまことにすばらしい技術の進歩のおかげであらうといえることができるわけでございまして、現在のところは、まだ皆様方が知りたい情報にワールドワイド・ウェブを通じてアクセスをする形で、情報を取りに行くということが多いと思いますが、恐らくこれからは双方向のコミュニケーションをインターネットを通じて行う、そこでいろいろなビジネス、取引が展開するということになってくると思われます。企業としては、こういうインターネットのようなネットワークを通じて、マスを対象にしようと思いつつながら、実は個々の方とのダイレクトなコミュニケーションというのがそこで成り立ってくる。そういった意味では我々企業としても今まで経験したことのない、いろいろな形態が出てくるわけでございます。そういった状況の中で、企業というものはこれからどういうふうな考え方で、あるいはどういう手法を使って展開していくかということ。これだけ考えてみましても、やはり非常に興味のあるところでございますし、おもしろい議論が展開できるのではなかろうかというふうに思います。

これからの21世紀ということを考えてみましたときに、とくに情報技術、あるいは通信技術の進歩ということと絡めて考えますと一体どういうことになってくるのか。我々もこういった仕事に携わっていて、常日頃そういうことを考えますが恐らく、情報というものが21世紀にはユーティリティ化してくるであろう。そしてガスであるとか水道であるとか電気であるとか、こういったものと同じように、情報が、いわゆるハイウェイの上をどんどん回っている。そこにプラグ・インをすることによって必要な情報を簡単に取り出す。企業のメッセージが、あるいは情報が、そこから手に入る。逆にユーザーさん、消費者の方からも、逆にそこを通じて企業の方にいろいろ情報を送り返すことができる。こういう時代が間違いなくやってくるだろうと思います。インターネットとい

うのは、まさにそのはしりだという気がするわけでございまして、我々、情報産業に携わっております者は、そういう世界を実現しようということで日夜研究を続け、努力をしておるわけでございます。したがって、そういったネットワーク、さらにそこに使う、本当に簡単にどなたでも使える、どこでも使える情報機器、こういったものが21世紀に向けてどんどん出てくるであろうというふうに我々考えておりますし、そういう世の中を実現するのが我々の責務であろうと思っておるわけでございます。

さて、このようにいろいろな形で企業と社会の皆様方、お客様、あるいは従業員と接触できるようになってくる。そういったときに、一体何が本当に我々企業として大事なのか。どういう考えでこれに対応しなければならないかということが大変大切になってまいります。我々は企業の立場から、供給者側の立場からいろいろな情報を発信するわけでございます。我々はこういう考えで企業を経営して居ります、あるいはこういう製品ができました、どうぞこれをお使いください、我々の企業理念はこうでございますということを、いろいろな形で発信をいたします。ところが、受け手の方から見た場合に、そういうものはどういうふうに受けられているのだろうか。これまた非常に興味のあるところですが、いろいろな事例を研究してみますと、受け手の方というのは、我々企業側が考えているような受け方は必ずしもしておられないということを痛感いたします。例えばお客様との関係を見てみましても、お客様が、我々ヒューレット・パカードに接触されるきっかけは何かというと、お客様が何か仕事をなさりたい、あるいは何かの問題を解決したい、そのときにHPに接触される。そして必要な情報を取るなり、あるいはアクションを企業側から取られる。そうすると、その後はHPのことなどは忘れられるわけですね。したがって、お客様の意識の中に我々企業が存在するのは、お客様がHPと接触をしているときだけだ。事実是这样だと思います。

我々が何か物を買おうとしたときも全く同じような状況と云えるのではない

でしょうか。何か家庭電化製品を買いたい。そのときに、例えば松下さんのものを買いたい。松下さんは、松下幸之助さんがあのように非常に立派なフィロソフィーをお持ちだと我々は知っています、こういう事業をやっておりますと。ところが、うちのかみさんあたりはそういうことは関係ないわけですね。冷蔵庫が欲しいから冷蔵庫を買いに行くんだと。そのときに松下さんの企業理念を考えているかと思ったら、考えていない。そういう接触の時点での印象、松下さんの製品の印象、あるいはそこで実際に物を売っている人の印象、こういったものが彼女にとっては松下さんの印象として入ってくる。

ですから、お客様というのは決して一日じゅう我々のことは考えていただいていない。そして、そのお客様にとってのHP、我々の印象というのは、必要があってHPと接触した、その瞬間、これがすべてだと。これを「真実の瞬間」と呼ぶのだそうですが、これがすべてである。したがって、お客様から見た場合、その企業の理念がどうであるとか、組織がどうであるとか、やれ売り上げが何ぼであるとか、開発投資に何ぼお金をかけているかというようなことは、本当の消費者であればあるほど、余り関係なくなってくる。例えばコンピュータ・システムのような場合、非常に大型のコンピュータ・システムをお客様がご採用になるときは、その企業としてのそういうことも一応お調べになります。しかし、あくまでもそれは自分の問題解決のために、将来きちんとサポートしてくれるかどうかということをメイク・シュアするためにお調べになるわけであって、HPの中がどうなっていようと実はあんまり関係ない。こういうことを、私達ははっきりと認識し直さなければいかなんということを社内ではしきりに言っております。

お手元の資料2ページにございますように、いわゆる「真実の瞬間」ということを言うわけでございまして、これはモーメント・オブ・トゥルースというふうに言うらしいですが、これのつながり、これの総合でもって、受け手の方は企業の印象を、持たれるということですね。ですから、それと企業が持って

もらいたいと思う印象の間には、やはりかなり違いがあり得るということでございます。このところは随分気をつけなければいけないんだということを、最近しみじみ感じております。

よく、相手の立場に立って考えろということを申します。私どもも社内をよく、お客様の立場に立って物を考えろと、口を酸っぱく、長年にわたって言っておりますが、それを実感として、じゃあ、どうすればいいのかということがなかなかわからない。もちろんいろいろな形でお客様のニーズやご意見を知らうといたします。しかし、本当にそれはお客様の立場に立って聞いているのかどうか、甚だ疑わしいことがある。いろいろアンケートをお客様に配るわけですね。それでお客様のご意見を聞こうとする。ところが、アンケートというのは、こちらが準備した質問なんですね。それに対してお客様にいろいろ応えていただく。その範囲でしか、やはりお答えは返ってこない。最近では、いろいろなお客様からのおしかりやご要求が私のところにも直接入ってまいります。それこそEメールを通じて、あるいはボイスメールを通じて、いろいろな形が入ってまいります。これは実は大変ありがたいことだと思います。そういう形でお客様の生の声をどんどん取り込む仕組みというものが企業にはなくてはならない。セールスの、物をデリバリーいたしますチャンネルが長ければ長いほど、そういうことが情報として入ってくる量は少なくなってしまうので、企業としては、どうやってそういう声を本当に集めるかということが大変大事になってくるのではないかという気がいたします。とくに花王さんあたりはお客様の生の声を集められる素晴らしいシステムをお持ちです。そういったことを我々も勉強させていただきたいと思っているわけですが、本当のお客様の印象を集めて、我々の行動をそこで修正していく、お客様のニーズに合うように変えていくことが必要だと思います。これは、実はお客様と我々供給者の関係だけではなくて、一般社会の皆様方とも全く同じですね。どう見ておられるかということは、まさに皆さんがわれわれと接触をされた瞬間の印象の総合でしか

ない。

従業員との関係もまた同じことだと思います。従業員に対しては、マネジメントとしてはいろいろなメッセージを発信いたします。会社はこう考えている、こういう制度をこういう考えでやりたいと。ところが、受け手の従業員としては、その全体像はなかなか見ない。自分の利害関係のあるところだけをピックアップして見ていく。ですから、やはり従業員全体にわたって、みんなに満足感を持ってもらうということは仲々大変でして、先ほどお話ございましたように、これからの世界というのは、そういう個々の要求に対して、あるいはその印象に対してどう企業が対応していくかということを考えていかななくてはならないという時代になってきたと思います。

日本は、品質管理で非常に強い競争力をこれまで育て上げてまいりました。私どもも1970年代に入りましてから日本のTQCを全面的に採り入れまして、必死になって製品の品質改善、あるいは工程の品質改善ということを進めてまいりました。1982年にはデミング賞をちょうだいいたしました。実はこのことがはね返って、HPの本社の方に非常に大きな刺激を与えました。HPの本社の方でも、このTQCを経営の中に積極的に採り入れてまいりました。

こういった流れの中で我々は、あくまでも非常にすぐれた品質を安定した工程で、お客様に提供しようということを考えてきた。しかし、最近では、それだけでは企業の競争力というのは必ずしも強化されない。これも川辺先生が先ほどおっしゃったとおりでございまして、ほかのいろいろな要素が絡んでくる。しかも、お客様個人個人のお使いになるときのご要求というのが違ってまいりますので、我々サプライヤーが何等かの価値をお客様に提供するそのプロセスの中で、いろいろなお客様の違った要求に対応しなくてはならない。そのようなことを、もう一度考え直してみようということで、最近HP全体として「品質」という言葉の定義を変えました。もとは製品、サービス、あるいはその工程の品質ということを書いておりましたけれども、最近書いておりますのは、

品質というのは、我々のお客様が、先ほどから申しましたように我々と何かの形で接触をされるそのときの印象の総合計、総トータル、これを品質と定義しよう。したがって、我々としてはその総合計、総トータルの印象を、どうやっていい方向に持っていくかということ、これを我々の品質活動と定義しようというふうに言って、これを『クオリティー・ワン・オン・ワン』という言葉で表現することにいたしました。

2. 共有すべき価値観——HP WAY

そういう時代になってまいりますと、いろいろな形でいろいろな方と接触をする、そのときにいいイメージを我々としてはお伝えしなきゃならん。これは実は大変難しいですね。その接触いたしますのは、社員1人1人でございます。したがって、そのときに非常にいい印象を与えるためには、これをああせい、こうせいと細かいことを一々言えませんので、そこで大事になってくるのはひとつの企業理念だというふうに思うわけです。どういう企業理念に基づいて我々が行動を展開するか。ここに、やはり企業理念、あるいは企業文化というものが非常に大きくウエートを占めてくるというふうに思います。

HP社には、実は『HP WAY』と言われるひとつの企業理念がございます。このことについて若干お話をさせていただきたいと思うわけでございますが、企業文化あるいは企業理念というのは、実は長年の間にいつの間にか企業の中ででき上がってくるものだというふうに思うわけです。いきなりパッと、きょうみんなで集まって相談して、これを企業理念にしよう、企業文化にしようといっても、書くのは簡単だけれども、本当に隅々まで浸透させて、みんながそれに従って行動するというのは非常に難しい。したがって、やはり何年かの企業としての歴史の中でそういったものが培われてくる。これを、文章化いたしますと何かちょっとむなしい感じがするわけでございまして、私もHPに入りまして33年たつわけですが、このHP WAYということ、最近ではしき

りに教育部等がいろいろパンフレット等を書いて説明をするわけですね。そして、説明してくださいと言われても、何か書かれたものを見て何となくピンと来ない。そのところは非常にむずかしいんですが、それはそれとして、私もこの HP WAY の中を3つの部分に分けて考えております。1つは、時代の変化とともに余り変わらない、ほとんど変わらない、いわゆるコアになる価値観。シェアド・バリュー、みんなが共有すべきコアとなる価値観。その周辺にあります2番目の丸には「会社の目的」と書いてありますが、要するにいろいろな事業部門がそれぞれ事業を運営していく上で、よって立つべきガイドラインということでございます。それから、さらにその外側の「日常の実践」というのは、そういう企業理念に基づいて行うビヘイビア、行動です。こういうふうに大体3つに分けて考えている。コアのシェアド・バリューのところは、これは時代の変化とともにには変わらない。ただし、その外側は、時代の変化、環境の変化とともに変わり得る、むしろ変えていかないとその時代の流れに対応できない部分だというふうに考えて居ります。

その次の4ページにございますが、では、HPのコア・バリューというのは一体何かということでございます。ここに5つばかり書いてございます。これは先ほど申しましたように、書いてしまうと、何だそんなことかということでございまして、これはどこだって云っている事で、何も目新しくないではないかと言われればそれまでのことなんですけれども、まず第1は、あくまでも我々は人を信頼する。我々はマネジメント、会社を運営していく上で徹底的な性善説で行こうということでございます。人間というのは信頼をして、そういう環境を整えれば必ずみんないい仕事をしてくれるものだという非常に強い信念。これは創業者以来ずっと持っている信念でございますが、このことはわれわれ自身も今そう考えて、そういうふうに展開しておるつもりです。

2番目のポイントは、常に高い目標へチャレンジしていこうということです。我々はハイテク・カンパニーでございますので、常に新しいものに挑戦し続け

なくてはならない。いわゆるミー・ツー・プロダクトというのは出さない。ミー・ツーというのは「私も、私も」という、どこかが出したら、すぐそのまねをするということはやらない。これは、ずっと創業以来の精神でございまして、人の物まねはやらないで、次へ次へと新しいところへ挑戦しよう。それから、お客様の非常に高いご期待に対してもできる限りの努力をして、それにおこたえしていこうという、こういう考え方です。

3番目は、誠実をモットーにしようということです。これは特に今この世の中で非常に大事なポイントだと思いますが、企業としての倫理観、これをきちんと守っていこう、徹底的にそれにこだわろう。ここで、英語でアンコンプロマイジング・インテグリティーというふうに書いてございますが、これは妥協を許さない清廉さといいますか、こういったポイントでございますね。これはぜひ守り通していこうと思います。

4番目がチームワークです。チームワークというのはもちろん当然のことなんですけれども、われわれは個というものを大事にしようと考えております。個性を大いに発揮してもらいたい。金太郎あめでなくてもいい、それより違った個性でいい。ただし、ひとつの目標に向かって進むときにはチームワークは当然必要だ。テレビの映画で『スパイ大作戦』いうのがありました。『ミッション・インポッシブル』。いろいろなプロフェッショナルが出てきて、すごいプロジェクトをやっつけるわけですが、私はいつも社内で、あれが理想だと。1人1人はプロフェッショナルであってほしい、腕を磨いてほしい。金庫破りは、だれにも負けない金庫破りであってほしい。ただし、ひとつの目的に向かって邁進するときはリーダーのもとにがっちとチームワークを組む、こういうスタイルですね。これを、ぜひ実現をしたいと思っているわけですし、常にチームワークということが事業を展開する上で非常に大事だ、こういう考え方です。

5番目、これは特にこれからの世の中では大事になってくるとは思います。

柔軟性と革新性。こう言ってしまえばそれまでなんですけれども、実際にHPの中でどういうふうを考えているかといいますと、特に技術的に非常に最先端で競っておりますので、実は我々はもう毎日、非常に不安のもとに仕事しております。今、例えばこの市場の中でこれだけのポジションを持っていたとしても、いつ何どきそれがひっくり返るかわからない。例えば我々がコンピュータに進出するときに、メインフレームの文化に対して挑戦をいたしました。オープンシステム、クライアント・サーバ、ダウンサイジング、これで今の地歩を築き上げてきたわけですね。だけれども、これがまたいつひっくり返されるかわからない。常に世の中では否定技術というものが出てくる可能性がありますから、そのことに注意していなければならない。ですから、常日ごろ考えおかなければならないことは何かというと、やはり我々自身が持っている今の、テクノロジー、製品、これすらを自分からでも破棄していくというぐらいの革新性というのが絶対必要になってきます。それから、柔軟性、これは要するに古いものに対していつまでもこだわらない、何か新しい環境の変化があったら、積極的にそれに対応していこう。これはやはり個人個人が柔軟な考えを持っていないと困るわけですが、組織としても常にそういう新しい時代に対して、昔はこうだった、今はこうだからということは考えるのはよそう。したがって、常に考えておりますのは、いろいろなベンチマーキングを実施して、新しいことをやっておられることを勉強させていただこう。我々の今までやってきたことが非常に成果が上がっていたとしても、それは捨ててでも新しいことがいいと思ったら、それに飛びついて、どんどんまねしていこうという態度が大切だと思います。なかなかそうは言っても、やはり人間ですからこだわりますけれども、そういう精神を我々のコア・バリューとして持ち続けようということを言っておるわけでございます。

ここに書いたことは、すべて極めて当たり前のことなんですけれども、これが本当に実行できるかどうかということが企業の強さ、弱さに影響している

いうふうに思います。

次のページに、今度は「会社の目的」というのがございますが、これはそういうコア・バリューがあって、実際に事業をそれぞれの部門で運営していく場合に、よって立つべきガイドラインということになってくるわけです。7つばかりございます。先ずプロフィット。これは会社の目的としてどういうことを言っているかといいますと、ほかのいろいろな目的を達成するためには利益が上がらなかつたら何もできないじゃないかと。だから、企業の目的としては、やはり利益を上げること。適正な利益を上げること。めちゃくちゃ暴利を稼いではいけない。やはりきちんとした、それこそ非常にまじめなやり方で適正な利益を上げていこうということです。これが、すべてのいろいろな目的を達成する、あるいはお客様対して最良のサービスを提供する源泉になるということです。

それから2番目の、お客様（カスタマー）に対してはもちろん、最高の品質と価値のある製品、あるいはサービスを提供していこうということです。実は先ほど申し上げたように1982年に我々TQCでデミング賞を取りました。そのTQCの考え方を経営理念として、HP社も、この会社の目的の中に盛り込みました。これを契機に、HP社の中に日本のTQCの思想が完全に移植されたという事実がございます。

それから、その次の「事業」というところですが、これはどういう事業に我々が進んでいくのかということです。事業展開の戦略として、新しいところへぼんと飛ぶというやり方もあります。だけど、基本的には我々が持っているテクノロジー、それから我々が持っているカスタマー・ベース、やはりそこから出ていけるところ、これが一つの基本であるということをHPの場合は言っております。そうは言いながら、HP自身も非常に飛びました。インクジェット・プリンタなどは、世界で大体6割ぐらいのマーケットシェアを持っておりますけれども、こういったところへぼんと飛んでいくというようなこと。ある

いは最近では、例えば計測器部門がビデオ・サーバのようなところへぼんと飛ぶというようなこともやっておりますが、これも全体として見ればどこかにそういうコアのテクノロジーがあるということで、できるだけそういうものを使って次のところへ出ていこうということを書いておるわけでございます。

それから、成長。やはり企業というのは成長しないと従業員に対してもオポチュニティがありません。特に我々のようなハイテクの世界ですと、成長がとまるということは退歩を意味します。ただし、その成長するに当たっては、利益と能力の範囲内でやっていこう。いわゆる借金経営はしない、そんな無理な経営はしないということ。これは昔から言われておりまして、そのために資産管理面では非常に厳しいコントロールを行って居ります。例えば在庫管理ですね。在庫ということは、お金がそこへ寝る。徹底的に在庫の絞り上げをワールドワイドでやっておりますけれども、これは、そういった考え方から、いかに資金を有効に回転させるかということになるわけです。

それから、従業員。企業というものの非常に大きな責任として、従業員に対して、いわゆる自己実現の機会を積極的に提供する。そして、成果の配分は従業員と経営とが公平にシェアしよう。そして、快適な作業環境、どこよりもすぐれた作業環境を提供する。こういった考え方。そして、ここの中に、いわゆる雇用という問題も入っております。以前は、ジョブ・セキュリティという言葉が入っておりまして、今担当している仕事は、どういう状況になってもそれを保障しようということを言っておりました。ところが、最近は事態が変わってきておりまして、環境がころころ変わります。したがって、なかなかジョブもセキュアすることができない。例えばアウトソーシングなんていうことをぼんとやると、その仕事はぼっとなくなってしまうことがある。ですから、今は雇用をできるだけ確保しよう。エンプロイメントを保障しようという努力をするということを会社の目的に掲げております。

それから、マネジメント。ここではMBO（マネジメント・バイ・オブジェクトィブズ）ということを徹底して居ります。これは、目標を与えて、やり方は全部マネジャーの自由裁量に任せていこうという考え方で、これを徹底していく。HPがこの大きな巨大企業の中で今ベンチャー的な性格を依然として持ち続けている一つの理由は、ここにあると思います。

それから、社会。これはよき市民として、国、地域社会への貢献、あるいは地球環境保護というような面で、できる限りの貢献をしようということです。

こういった7つのマネジメントのガイドラインというものを持っておるわけですがこの部分は、先ほど申しましたように、時代によって変わり得る。今お話しいたしましたように、例えば雇用に関係する問題というところも変わってまいります。それから、例えばTQCを採り入れたということもその例です。この部分はかなり柔軟に時代の流れに対応して変えていく。そして、これをその時代、時代に従業員やマネジメントが意思決定をするときのガイドラインとしてセットしたわけです。

その次のコアですが、「日常の実践」というふうに書いてありますけれども、これは企業の中の1人1人のビヘイビアということになってくるわけです。「共有する価値観」とか「会社の目的」とか云いまして、実際にこれが行動に移されないと意味がない。よく社内に紙に張っていろいろと書いてあります、会社の目的はどうであるとか、我々の信条はどうであるとか。で、毎朝皆さんで集まって、それを唱える、社歌を歌われるということがある。それはそれで結構なんです、そういうことを頭の中へ徹底的にたたき込むということは結構ですが、やはり要はそのことが実行されていないと何にもならない。いかに実行するかということは実は一番大事なことになる。今まで申し上げたような、いわゆるシェアド・バリュー、あるいは会社の目的というものが、日常の従業員の行動、あるいはマネジャーの意思決定のプロセス、事業の展開、その中にきちんと反映していなくてはいけないということで、この日常の実践

が非常に大事なポジションになってくるわけです。

これを実践するに、我々はどうやっているかということになってくるわけですが、ひとつは、マネジメント・バイ・ワンダリング・アラウンド。我々これをMBWAというふうに呼んでおります。ある人によると、マネジメント・バイ・ウォーキング・アラウンドだということを言う人も居りますが、要するにマネジャーたるもの、ぶらぶら歩けと。なぜ歩くか。何も健康管理のためではなくて、歩いて、やはり現場で何が起きているかをよく目で見、耳で聞けということになるわけですね。マネジャーというのはいろいろ指示を出します。社長もいろいろと施策を実施する。それが実際にどれだけ本当に末端で受け入れられているかどうか。実行するに何か問題はないかどうかということ、実際に目で見ろということです。これは実はうちの社内ではマネジャーに対して強く要求をいたします。従業員あたりからも、「最近MBWAが足りない！」などの声がよく返って来たりします。

私も従業員の意識調査というのを2年に1回、大々的に世界じゅうでやりますが、私なんかはいそがしくて、ここのところちょっと良く回れていないなと思いますと、もうてきめんに従業員からのフィードバックで、最近はマネジメントのMBWAがまるで足りておらん、顔を見たことがないと。社長は一体何をしているのかというふうなことがばっばと返ってまいります。ですから、これはもう各マネジャーは一生懸命やる。私もやはり日本国じゅうの営業所、あるいはサービスのデポから工場、必ず全部回ることにしておりますけれども、言うは簡単ですが、なかなか難しい。したがって、最近はEメールやボイスメールによるエレクトロニクスMBWAなどということも実施して居りまして少しでもダイレクトに従業員とのコミュニケーションをはかるように努めて居ります。

このMBWAは、何も従業員との関係だけではありません。お客様との関係においても、極めて大事なことです。ですから、やはりマネジャーが部屋に

座っていたのでは何もならない、できるだけお客様に直接出る。私もお客様のところへ実際にセールスの連中と伺うように努力しておりますけれども、行きますと、いろいろな情報がいただけるんですね。お客様が、どう我々のことを見ておられるかということを、そこでメイク・シュアできる。そうすると、ああこのところはきちんとわかっていただけていない、あるいはこういうことについて、未だ我々は情報を十分にご提供していないというふうなことがわかります。ですから、その辺をメイク・シュアするために、マネジメント・バイ・ウォーキング・アラウンドというのは非常に大事なというふうに思っております。

それから、その次がMBO。先ほどちょっと申しました、すべて委任をする、デリゲートをしてマネジャーに権限を与えるということですね。例えば、うちの社内には稟議書は全くございません。どうするかといいますと、まず年度計画を立てます。そのときに徹底して議論して、その目標を設定して、それをぼんと事業部長、あるいはその下のマネジャーにあてがう。そうすると、あとはその範囲であればどんどんやれ、稟議書なんか一々要らない。どうしても全く新たなことが出てきたときには、マネジメント・カウンスルという会議があって、そこで議論をしてパッと決めて走るということをやっておるわけでございまして、これは『とにかく任せたよ。何かわからなかったら、どうぞいらっしゃい、相談しましょうという。』ということで、これはどのレベルでもそういう考え方でやっておるわけでございます。

それから、オープン・ドア・ポリシーというのは、先ほど申しましたMBWAの裏返しになるわけですが、やはり何でも従業員の人、あるいはお客様でもいいんですが、何でも言っていただける、そういう環境をつくろう。社長室のドアは常にあいている。これは物理的にドアを開けるということも当然ですが、そういうオープン・マインドでお話を聞ける、そういう態度、考え方ということが非常に大事になって参ります。

それは、その次の4番目のオープン・コミュニケーションということもつながるわけでございまして、オープンなコミュニケーションが社会ともお客様ともできるし、従業員ともできる。そのために障害になるようなことは、できるだけ取り外そうということを徹底しております。社内のコミュニケーションに関しましては、33年前にこの合併会社がスタートしたときから、役職で呼ぶのはやめて居りまして、これは格好をつけているわけでも何でもなくて、少しでもそういうかた苦しさをなくそう、インフォーマリティを大事にしたい、そのことによってコミュニケーションをスムーズにしたいという考え方からやっておるわけでございます。私も社長に就任しましたときに一番最初に従業員に出しましたメッセージは、「社長と呼ばないでください」というものでして、今でも時々いろいろなところを回ると、「社長」なんと言われると怒るんです。「罰金2,000円」と。ともかく罰金を払えというようなことを言いませんと、ほうっておきますとまただんだんそういうことになってしまいますので、これは一つの例ですが、要するにコミュニケーションをスムーズにさせるために障害になることは、内外いずれであれ、取り外していこうという考え方で常にやってきて居ります。

やはりシェアド・バリュー、あるいは会社の目的、こういったことをみんなが体得するためには、マネジャーが率先して実行しなくては駄目だと思います。背中で見せる、背中で学んでもらう。これは紙に書いて教育してもなかなか身につかない。そういうことが非常に大事だなと思っています。ですから、マネジャーにはこういうことをどんどん進んでやってくれということを常に頼んでおるわけでございます。

いわゆる社会とのコミュニケーション、先ほど申しましたように、社外の方がHPを見るときに、モーメント・オブ・トゥルースを通じて印象を積み重ねていかれる。そのときに、そういういろいろな瞬間、瞬間で対応しますのは我々の社員でございます、私自身でございます。ですから、その全員がこう

いった基本理念というのをよく身につけておかないといけません。そういった意味で、この基本理念というものを非常に大事にしておりますし、社外とのコミュニケーションの一番の基礎はまさにこの理念だというふうに考えているわけです。

3. 業務上の基本ルール—— Standard of Business Conduct

8 ページ、あるいは9 ページあたりのところに「SBC」というのがございます。これは、特にコア・バリューの中にアンコンプロマイジング・インテグリティという、妥協しない清廉さということがございます。このSBCというのは、スタンダード・オブ・ビジネス・コンダクトと呼んでおりまして、会社としての倫理行動規定です。われわれは社会の一員であり、社会に迷惑をかけてはいけいない、むしろ積極的に社会に貢献できる企業でありたいというふうに考えますと、こういう倫理基準というものははっきりしておく必要がある。この中には、いわゆる会社にかかわる行動指針、例えば利益相反、あるいは社内情報の取り扱い、あるいはインサイダー取引にかかわるようなことですか、あるいは競争会社との関連において、こういうことを言うてはいけいない、競争会社を誹謗してはならない、あるいは競争会社の情報をこういう形で取ってはいけいない、というようなことをきちんと決めております。それから、お客様との関係においてはどうしなければならないか。例えばいろいろな贈答品の盆暮のやり方まで含めて、規制してある。それから、再販規制の問題などもこの項目に入ってまいります。それから、供給者にかかわる行動指針というものも非常にフェアに供給者を取り扱わなければいかんといったようなこと。こういったことを、SBC（スタンダード・オブ・ビジネス・コンダクト）という刷り物がございましてこれは年々改訂しております。そして毎年1回、全社員にも徹底して教育をいたします。

それから、私、以前数年間、メディカル・エレクトロニクス部門を担当し

たことがございます。お医者様相手の商売でございます。残念ながらこの世界、時々よく新聞にいろいろな問題が挙がります、贈収賄の問題等。私もその担当をしておりましたときには、いろいろな判例を片っ端から集めまして、機会あるごとにセールスの一線の連中と徹底的にこの問題を話し合っ、これはいけないんだということを教育してきました。その成果が上がって、今のところそういう問題は一切起きていませんが、やはり企業というのは当然そうでなくてはいかんと思うわけでございまして、こういったSBC（スタンダード・オブ・ビジネス・コンダクト）、こういったようなことも今の企業理念の延長線上として、我々の社内での非常に大事なアクティビティというふうに位置づけをしておるわけでございます。

そろそろ時間がなくなってまいりましたけれども、要するに21世紀、情報化社会がどんどん進展するであろう。そしていろいろなコミュニケーションの手段が出てくる。企業にとっては、それをいかにうまく使って、企業を取り巻く皆様方に正確な情報をお伝えするか、考え方をお伝えするかということでございますけれども、その一番基本になるのは、こういったしっかりした企業の理念があって、それを全員が体得して、それに基づいていろいろな情報発信をする。それを一々全部コントロールするというのは大変難しい。我々社員がいかにそういうことをきちんと守ってやるか、そういう考え方に基づいて日常の行動を起こすかということが大事ではなからうかと思えます。企業と社会とのコミュニケーションということについては、私共は、このような基本的な考え方に基づいて進めさせていただいております。そしてこの上に、いろいろな最新の技術を使った情報の伝達の手段というものが位置づけされてくるのだというふうに考えているわけでございます。

いろいろなお話を駆け足でしてしまいましたので、まとまりがなくて大変恐縮でございましたが、ヒューレット・パッカード社の考え方の一端をお話させていただきました。ご清聴どうもありがとうございました。（拍手）

アメリカに学ぶ企業と 社会のコミュニケーション

松 本 峻

1. アメリカ企業が行っている努力とその法的背景
2. 危機における社会とのコミュニケーション…幾つかの具体的事例
3. 日本企業が生かすこと

皆さん、こんにちは。松本峻です。私はニューヨーク州弁護士ですが、日本の弁護士と違いまして、離婚、相続、交通事故といったような身近なことは一切やらずに、もっぱら企業法務専門でございます。ですから、私は自分の自己紹介を日本でするときには、公私ともに日常生活の役には立ちませんと、そういうふうで紹介することにしております。

ただいまご紹介いただきましたように、私は実はニューヨークに昨年まで、通算14年間住んでおりまして、そして、現地で日本の商社、それから信託銀行、それからアメリカの法律事務所と、3種類の職種を経験したわけです。私自身は法律という世界で、法的なスクリーンを通じて、企業とか、あるいはビジネスにかかわってきたというふうに思っておりますけれども、口の悪い友人に言わせますと、おまえはだんだんと虚業に移っていくと、こういうことを言われるわけです。

きょうは、実は私がお伝えできることは何だろうかと色々考えたのですが、アメリカで企業が社会とコミュニケーションするために、どういうことをしている

のかということを経法的な観点からお伝えできるのではないかと申って、喜んでこの講師をお引き受けした次第です。ただ、日本では、外国から帰った人たちが自分のいた国のことを、「どこどこでは」というのを連呼するのを「ではのかみ」と申って非常にひんしゆくをかうというふうに聞いておりますが、きょうの私のテーマは、どうしてもアメリカの話をせざるを得ないということがございますので、あらかじめここでお許しをいただきたいと思ひます。

1. アメリカ企業が申っている努力とその法的背景

きょういらっしやている皆様の中にも、アメリカに住んで、そして仕事をされた方が大勢いらっしやると思ひますけれども、アメリカに住んで一番実感いたしますのは、実は多様な背景を持った人たちが日々自己主張して生きているということでございます。その象徴といたしましてよく引用されますのが、アメリカで訴訟が多いということだと思ひます。アメリカというのは、ご承知のように、連邦と州の二重構造で成り立っている国でございますして、司法制度と手続も連邦と州に分かれております。当然、裁判所とか、あるいは裁判官も連邦と州でそれぞれ分かれておりまして、連邦も州も、それぞれがその地方裁判所、控訴裁判所、それから最高裁判所を別々に有している、そういう仕組みになっております。

どれぐらいの訴訟があるかと申しますと、ちょっと古い統計なんですけれども、1991年6月30日現在で、それまでの1年間に連邦地方裁判所に提訴されました民事訴訟が約22万件と言われております。これは連邦地方裁判所に提起された事件全部の82%を占めているということですから、全体は26万から27万件になるということだと思ひます。それから、全米で12の連邦の控訴裁判所があり、連邦巡回控訴裁判所と言われますけれども、ここに提起されました控訴が1年間で約4万2,000件と言われております。連邦最高裁判所は毎年約5,000件の上告を受理いたしまして、そのうち重要な案件約150件について審理して決

定を下しております。残りの4,850件というのは審理に値しないので、審理請求を拒否するという形で、実質的に上告棄却という形で処理されているわけです。一方、州裁判所の方はどうかといいますと、全米50州で1990年の1年間に民事、刑事合わせて1億件を越える訴訟事件が提起されているということです。ただ、この数字につきましては、提訴件数については年間2,900万件という情報もございまして、正直言いましてどちらが正しいのか、私わかりません。ただ、いずれにしても、すさまじい件数の訴訟が州裁判所に起こされているということが言えると思います。

これを支える法曹人口も、日本とはけたが違います。まず裁判官について申し上げますと、裁判官の数は、日本の場合は96年の9月現在で2,800人強です。アメリカの場合は、州裁判所で2万7,000人を越えております。それから、連邦の裁判所の裁判官というのは1,000人を越えています。一方、弁護士の数なんですが、日本の場合は、日本全土で1万数千人、1万5,000人ぐらいだと思います。ところが、アメリカの方は今世紀中に100万人を突破するであろうと言われています。私も今世紀末まで生きていれば、その100万分の1になるわけですが、非常にこれもまた数字的に大きな人数の弁護士がいるということがおわかりいただけるかと思います。ただ、100万人と言いましても、弁護士資格を持っている人の合計ということでありまして、必ずしもその100万人全部が弁護士として仕事をしているわけではありません。それから、その弁護士の中でも実際に法廷に立って、それから裁判をやる人たちというのはリテグーターという名前と呼ばれておりまして、これはまた全体の弁護士のごく一握りです。大半の弁護士は弁護士業をやりながら、一生、法廷に一度も立たずに終わる人の方が数としては圧倒的に多いと思います。

ちょっとおもしろいので、ここで紹介させていただきますけれども、弁護士の倫理規定上も日米では大きな違いがあります。日弁連の方は「弁護士の使命は人権を擁護し、正義を実現することである」というふうに規定しております。

ところが、私が所属するニューヨーク州弁護士会の倫理規定は、弁護士の使命といたしまして「弁護士はクライアントを適切に代理し、かつ真剣に代理しなければならない」というふうに規定しております。どこにも、社会正義だとか基本的人権ということは出てまいりません。アメリカの弁護士はビジネス第1で、社会正義だとか基本的人権に興味がないから書いていないのかと思いますけれども、私が考えるのは、やはりアメリカのような巨大な複合国家で構成員がみんな違うという国においては、やはりその社会の構成員それぞれが日々ぶつかり合って、そして、その判例を積み重ねて、それが積み重なったところで社会としての大きな落ちどころといいますか、正義の基準というものが徐々にでき上がっていくからではないかというふうに私は思っております。

アメリカでビジネスをする場合に常に訴訟リスクを意識せざるを得ないのですが、裁判手続において日本と大きく異なる点として、まず、陪審裁判というのがあります。合衆国憲法修正7条は、陪審による裁判を受ける権利を保障しております。陪審裁判での陪審の役割は事実の認定にありまして、一方、裁判官は法律問題を決定し、それから、認定された事実に対して法の適用について陪審員に説明して — これを説示すると言うんですけれども — 説示いたします。陪審員は、裁判所の所在する地域に住む一般のアメリカ市民の中から、自動車運転免許台帳であるとか、あるいは選挙人登録名簿であるとか、そういうものを基準にいたしまして、無作為に抽出した候補者の中から選ばれます。そして、陪審員を務めることは一般市民の義務ですから、企業も自社の従業員が陪審員を務めることになったときは裁判が終わるまで、場合によったら半年もかかることもありますけれども、職場から離れることについて協力する義務があります。

歴史的には、陪審裁判は、もともとは中世のイギリスで発生したと言われております。これは、その当時、国王の手先として見られていた裁判所の公正を

図ろうとした、それが歴史的な起源だというふうに言われておりますけれども、アメリカでは現在でも民事、刑事事件ともに陪審裁判は非常に一般的です。法律にはずぶの素人の人たちの集団が陪審員として、企業だとか、あるいは個人の運命を左右しかねないような裁判で事実認定権を有しているわけですから、アメリカで裁判を戦う場合に常に不安と、それから不確定要素というのはついてまわります。したがって、陪審員にどうアピールしたらいいのかとか、どうしたら法廷で陪審員によく見られるのかとか、そういうことを専門にアドバイスする、ジュリー・コンサルタントといいますけれども、いわゆる陪審コンサルタントという、そういうビジネスが大繁盛しているわけです。

日系企業の場合に、いつも最初に受ける質問は、陪審員が日系企業あるいは日本人に対して悪意や偏見を持っていないだろうかとか、あるいは地元企業だとか、地元のアメリカの人と闘っては最初から勝ち目がないのだろうかとかと、そういう質問をよく受けるわけです。私の答えといたしましては、大変難しい問題ではあるけれども、解決可能な問題だから、経験を積んだ実績のある、いい法律事務所、例えばうちのようなところを選んだら間違いないですよということしております。

次に、大きく異なりますのがディスカバリーとか、あるいはディスクロージャーと言われる事実開示手続という手続です。これは訴訟の当事者が、訴訟に関連する事項についてお互いに相手方から書類の提出を要求したり、あるいは証言を取ったりという、そういう手続をすることですけれども、これらは実際の裁判が始まる前に、裁判所の外で行われます。書類提出要求は、普通はその会社のファイルであるとか、会社の中の記録が中心になるんですが、それ以外に個人の机で保管しているようなファイル、ノート、メモ、日記類、そういう個人のものも要求されることが普通です。大きな訴訟になりますと提出書類だけで段ボール箱に何千箱という、そういう事件もございます。また、提出されたその書類を整理して、そして、インデックスをつけて、コンピュータライ

ズし、コンピュータのインデックスをつけて、そして、いつでもその書類を取り出して見られるようにするような、ドキュメント・リトリバル・サービスという、そういうサービスを専門にする会社もまた、繁盛しております。そのほかにも、先ほど申しましたデポジションという手続では、1人の証人に1週間も2週間も費して証言を取るということも普通にあるわけです。さらに、裁判で争われている特殊、専門的な事柄につきましては、さまざまな専門家、学者あるいは調査報告書を裁判所に出したり、あるいは当事者の依頼に応じて引き受けたりしてやっております、いわゆるリーガル・ビジネスのすそ野というのは非常に広がっております。

今までに私が申し上げたことの中に、アメリカでビジネスをする上において幾つか大切なヒントがあったと思うんですけれども、いかがでしょうか。それは、一般市民、普通の人たちですね、つまり隣のおじさん、おばさんたちは常に陪審員候補になり得るということです。この人たちを普段から大事にしておかないといけないということです。一番いいのは、この人たちが、あなたの会社を、あるいは企業を知っていて、そして、ふだんから好印象を持っていてくれば、それにこしたことはありません。しかし、やはり最低限、あの会社は嫌いだとか、あの会社はだめだという悪印象を持たれてはならないということが非常に大切だということです。

それからもう一つは、先ほどの書類提出要求に関連いたしますと、いつ何ぞき個人のノートとかメモまで、あるいは手帳まで証拠書類として法廷に出さざるを得ないということがあるわけですから、日ごろからよけいな書類はつくらない、余計なことは書かない。それから、つくった書類は一定のルールでファイルして保存して、それから、これが大切なんですけれども、一定のルールで廃棄していくと。訴訟が始まってから廃棄したら、これはとんでもないことになりますけれども、一定のルールできちんきちんとファイルをつくって、そして、一定のルールで日ごろからきちんとそれを廃棄するということは非常に大

切になるわけです。

日本でも最近はやりつつありますけれども、アメリカはもともと株主代表訴訟の多い国ですから、上場企業の取締役あるいは役員になりますと、常日ごろから外部の専門家であるとか、それから社内のエキスパートの意見を求めまして、自分自身の意見をはっきりと持つという習慣が身についているように見受けられます。特に取締役会などで自分が案件に対して反対するというときほど、やはりそういう自分の反対意見を記録にとどめておくということが大切になるわけです。アメリカ人の場合に、上場企業のそういう役員クラスというのは、もう訴訟を幾つか自分で必ず経験していますから、個人としても証人となった経験というのはほとんどの人が持っているといっても過言ではないと思います。大統領まで裁判の証人に引っ張り出すような国ですから、企業活動をしていれば必ず訴訟の一つや二つに出つくわすのは当たり前です。ですから、そういう役員の方たちというのは、この辺の基本動作というのが非常に感心するほど身につけているというふうに思います。

さて、このような法的背景と環境下において、アメリカの企業が社会とコミュニケーションするためにどういうことをしているのかということを少し具体的に見てみたいと思います。

まず「社会」という言葉を、企業が所在する地域社会というふうにとらえますと、アフーマティブ・アクション・プログラム、あるいはアフーマティブ・アクション・プランというものがございます。これは日本語に直しますと、積極的是正措置というものです。これは、その企業の各部署あるいは職種、あるいは地位ごとの従業員に占める女性、少数民族、障害者の割合が、その企業が所属する地域社会の全就労人口の中に占める女性、少数民族、障害者の割合とほぼ一致するように企業が目標を立てて、そして、その目標達成のために努力する計画書をいいます。この積極的是正措置を採用する義務を負うものとしたしましては、連邦政府に商品とかサービスを提供している企業者、あるいは

はその下請契約者であって、従業員50名以上、それからそういう連邦政府との契約、あるいは下請契約の金額が年間5万ドル以上の事業者ということになっております。ですから、逆の言い方をいたしますと、例えば少数民族が大勢住んでいるような地域で、白人だけを従業員にしているような企業というのは連邦政府と取引ができないということです。連邦政府に限らず、これは州政府だとか地方自治体によりましては同じようなファーマティブ・アクション・プログラムというものを企業に義務づけている地域、州がかなりあります。

もう一つの例を申しますと、コミュニティ・リインベストメント・アクトというのがあります。これは略してCRAと言っておりますけれども、日本語にいたしますと地域再投資法です。これは銀行を対象にした法律です。アメリカの銀行は、連邦免許の銀行、ナショナル・バンクと言われますけれども、それと州免許の銀行とに分かれます。このCRA（コミュニティ・リインベストメント・アクト）が対象にしていますのは、基本的には連邦免許の銀行ですが、州免許の銀行であっても連邦の預金保険公社の保険を付保している銀行については適用があります。

これはどういう法律かと言いますと、銀行が、まず自分の支店が所在する地域というものを地図上で特定いたします。それを自分の営業地域、つまり自分自身のコミュニティということで、地図上で市町村の区分で特定する訳です。そして、そのコミュニティの範囲を特定するに当たっては、低・中所得者層が多く住む地域を意識的に除外することは許されません。つまり支店が所在する限りは、所得レベルがどうであろうと、その地図上できちんと特定する。それから、その特定の仕方が適切かどうかについては、その銀行の監督官が検査いたします。それから次に、銀行はCRAステートメントという書面をつくって、これを公表しなくてはなりません。このCRAステートメントに記載されることといたしまして、まず今申し上げましたコミュニティがいったいどこまでの範囲かということと、それから、そのコミュニティの中で自分の銀行がそのコ

コミュニティの住民に対して、あるいは企業に対して、あるいは農場に対して、
どういう金融商品、貸付商品を提供できるかということを、そのCRAステート
メントに記載しないとイケない。ですから、住宅ローン、コマーシャルロー
ン、住宅改良ローン、あるいは農場向けのローン、それから消費者ローン、い
ろいろなローンがあるわけですが、そういうものをすべてCRAステート
メントに記載します。そして、そのCRAステートメントというのは、その
地域の住民ならだれでも閲覧もできますし、コピーの請求もできます。銀行は
それに応じる義務があります。それから、銀行のボードメンバーつまり取締役
会は常にそのCRAステートメントを最低年1回レビューして、適切かどうか
ということについて検討を加える義務があります。

連邦の通貨監督官は、これは銀行を監督する立場の監督官なんですけれども、
そのCRAステートメントを見て、銀行の地域社会に対する貢献度を判断しま
す。銀行の義務といたしましては、その地域社会の資金需要を把握するという
義務もその前には負っておりますので、資金需要がどの程度あるのか、そして、
それに対して自分は何を提供できるかということを常に努力して把握し、それ
を記録に残す義務があるということです。その全ての記録をファイルに、CR
Aステートメントとともに入れておく必要がある。その連邦通貨監督官は、C
RAレーティングと称して、これを4段階で評価します。ただ、注意をしない
といけないのは、このCRAというのは銀行に対して、その地域内の住民に対
してどんな条件でも必要なだけお金を貸してやれと言っているわけではないわ
けです。これは法律にもはっきり書いてあるわけですが、あくまでも
セーフ・アンド・サウンド・バンキングといいますけれども、安全で健全な貸
付が大前提であるということです。だから、その地域内の資金需要を把握する、
それから、それに対して自分が提供できる商品を地域の住民に知らしめる努力
を負うというのは、それはそのとおりなんです、どんどん貸し付けてやって
構わないと言っていることでは決していないわけです。

CRAがなぜ重要かといいますと、この銀行が将来、支店を増設するとか開設するとか、あるいは本店あるいは支店を移転するとか、それから他行と合併するとか、あるいは他行を買収するとか、そういう申請をするときに、必ずこのCRAレーティングが影響するわけです。ですから、CRAレーティングの低い銀行というのは、申請してもそれが許可にならない可能性がかなり高いということです。ですから、アメリカの銀行の場合、このCRA（地域再投資法）の遵守ということについては非常に神経を使っております。

それから、話が少し変わりますけれども、先月の9月8日付のニューヨーク・タイムズにコーポレート・シチズンズ・アンド・ゼア・クリティックスという標題で、企業市民と、それに対する批評家といいますか、批判する立場の人たちという、そういう記事が出ていまして、その中に、よき企業市民のあり方が議論されていたわけですが、そこで紹介されていた会社の1つにスターバックスという、これはニューヨークでコーヒーショップのチェーンをやっている企業なんです、スターバックスが紹介されておりました。スターバックスのユニークなところというのは、コーヒーショップのチェーンですから、従業員の回転率が非常に高い。離職率が高いというのが業界の常識なんですけれども、従業員の定着率が非常にいいということです。同業他社が400%の回転率であるのに比べて、このスターバックスは55%であるという、そういう紹介が出ていたんですが、その原因の一つといたしまして、このスターバックスは、パートの従業員にまで健康保険だとか退職保険、年金を提供している事があげられています。企業のあり方から考えますと、これは当然コストを高めることになります。しかし、その記事の論調としては、従業員の定着率が高いということで、最終的なコストは、やはり下げられるということと、それから、カスタマー・サービス、お客さんに対するサービスの質が非常によくなるということで、スターバックスの経営については非常に肯定的な論調だったというふうに記憶しております。

それから、手前みそになりますけれども、私の所属していますニューヨーク州の弁護士会の場合、法律事務所の参加を募りまして、年間の請求時間のうち3%を、プロボノと言うんですけれども、プロボノというのはラテン語で、フォー・グッドですね、「善のために」と言いますが、プロボノ活動、つまり、無料法律相談活動にあてるよう奨励しております。これは貧しい人だとか、病気の人のだとか、エイズ患者だとか、そういう人のために年間の請求時間の3%を使うようにということを弁護士会として奨励している訳です。それから、私が現在所属しております法律事務所は弁護士だけで700名を越える巨大事務所なんですけれども、私どもの事務所の目標といたしましては、弁護士1人当たり年間30時間をプロボノ活動に充てようという目標を設定しております。これは、仮に弁護士が700人とすれば、1人30時間で掛け算いたしますと、年間延べ2万1,000時間のプロボノ活動が生まれるということになるわけです。このプロボノ活動に使われた時間というのは、事務所の扱いでは通常のクライアントのために働いた時間と同じ扱いにされます。ですから、その時間、だれにも請求できないから、決してそれが担当弁護士にとってはマイナスになるということはないような仕組みになっております。それから、ハンバーガーチェーンのマクドナルドだとか、ギャップだとか、洋品店、有名ブランドの店がいろいろあるんですけれども、こういうところはニューヨーク市の中でもあえてハーレム地区に出店いたしまして、地元の雇用をつくり出すという、そういう努力をしております。

こういった例を見ましても、アメリカの企業というのは、様々な形で地域社会に貢献する努力をしながら、しかも、競争を勝ち抜いているということが言えるのではないかと思います。

2. 危機における社会とのコミュニケーション …幾つかの具体的事例

次に、危機における企業の社会とのコミュニケーションというテーマで、具体的な成功例と失敗例を一つずつお話ししたいと思います。

アメリカで今や伝説にもなりつつある成功例といたしますのは、タイレノール事件であります。タイレノールというのは、今でもアメリカで最も使用されています市販の解熱鎮痛剤でございまして、私自身も向こうにいたときは家で、これはもう常備薬の一つだったわけです。これは企業の危機管理という意味では非常にいい方の模範例として、常に語られる事件ですので、きょういらっしゃる皆様の中にはもう先刻ご承知の方もおられると思いますけれども、簡単に事実を振り返ってみますと、次のようになります。

1982年9月、シカゴでタイレノールのカプセルに何者かが青酸を入れまして、7人が死亡しました。このほかにも約250名が体の不調を訴えて、それがタイレノールのせいではないかと疑われたわけです。FBIが調査に乗り出して、そして、調査をした結果判明いたしましたことは、タイレノールの製品自体、あるいはメーカーのジョンソン・アンド・ジョンソン社の製造工程には何ら問題がなかったということで、そして、これはジョンソン・アンド・ジョンソン社をねらった無差別のテロ行為であるということです。あるいは一般市民をねらった無差別のテロ行為であるという結論が一通り出されたわけです。しかし、ジョンソン・アンド・ジョンソン社は、その結論が出たんですけれども、あえて全米のドラッグストアから、すべてのタイレノールを回収する措置を断行いたしました。当然、一般消費者であるとかマスコミであるとかは、もう大騒ぎになりまして、会社の方には無数の電話がかかってきたわけです。多くの人が、タイレノールの販売というのは多分二度と回復しないであろうというふうに予測しました。

こういう危機状態の中でジョンソン・アンド・ジョンソン社がとった措置というのがございます。9つありますので、順番にちょっと読み上げてみたいと思います。まず、ジェームス・パークというチェアマンは、この危機に対応するための戦略チームを社内で結成いたしました。2番目に、犯人に——という犯人にあげるみたいですが、犯人につながる情報に対して10万ドルの懸賞金を提供いたしました。3番目に、新聞、雑誌などでフルページの広告を出しまして、事件に関する事実関係を詳細に説明いたしました。そして、一般消費者に対しては、このタイレノールのカプセルを持ってきたら、新しいタイプの、より安全なタブレットと無料で交換いたします。タブレットは汚染されておられませんという広告を打ちました。4番目に、ツール・フリーですね。これは電話料金のかからない、無料の電話のホットラインを設置いたしまして、消費者からの苦情であるとか質問に答えるという措置をとり、それから、新製品がただでもらえるというクーポン券をあわせて提供いたしました。5番目、チェアマンのバーク氏みずからがテレビ・コマーシャルであるとかテレビのインタビューに出演いたしまして、問題解決のために会社として行っていることをみずから説明いたしました。6番目、消費者、従業員、マスコミ、株主、議員、こういった外部の人たちとの関係に対処するためのパブリック・リレーションズ・プログラムを策定いたしました。7番目、あらゆるメディアを通じて医者と連絡をとりまして、医者が患者を安心させるように依頼いたしまして、それに加えて、45万通の電子メールを医療、薬品業界に送りました。そして、会社が現在とっている措置の内容を説明いたしました。8番目、ジョンソン・アンド・ジョンソン社は全米で2万人を超えるセールススレップ、販売代理人を有していたわけですが、この販売代理人を全米に派遣いたしまして、特に医者とヘルスケア専門家に派遣して、直接、会社としてとっている対処策を説明いたしました。そして最後に、タイレノールのタブレット——というのは新しい形の、要するに外部から物が混入されにくいタイプの商品ですが、

——の見本を医者に提供いたしまして、患者に使用するよう依頼をいたしました。

このような措置をとった結果、次のようなことが起きたわけです。まず、マスコミの論調は、会社を支持して、理解を示しました。これは会社がすべての事実を正直に、率直に公に伝えたからと言われております。2番目といたしましては、8万を超えるニュース・ストーリーが全米で報道されました。その事件の期間中、8万に及ぶニュースが流れたということです。3番目といたしまして、これは非常にアメリカ的で面白いんですけども、統計調査をした結果、タイレノール事件を知っている人の数の方がアメリカの大統領の名前を知っている人の数を上回ったわけです。4番目といたしまして、事件発生後3カ月後には、タイレノールの売り上げは発生前の80%まで回復いたしました。

このように、全米を震撼させた大事件はひとまずめでたし、めでたしで終わるわけなんですけど、実はまだこれには後日談がございまして、その4年後の1986年、またまたニューヨークの郊外のヨンカースという町で、またタイレノールに毒物が入れられまして、死亡事故が発生したわけです。このときもジョンソン・アンド・ジョンソン社は非常に的確に対応して、さらにその評価を高めたというふうに言われております。

この会社が成功した原因といたしまして、まとめてみますと幾つかのことが言えると思います。まず、危機が発生する前から経営のしっかりした、信頼できる会社だという評判が存在していたということ。2番目に、危機発生時もその後も会社がマスコミに状況の詳細をすべて公開する姿勢をとり続けたということ。3番目に、チェアマンのジェームス・パーク氏自身が陣頭指揮した。そして、スポークスマンとして常に表に立っていたということ。4番目に、世論もマスコミもタイレノール事件は会社が悪いんじゃない、会社の過失によるものではないということを十分理解して、むしろ、会社に対するテロ行為だということをみんなが理解してくれたと。これは、そのジョンソン・アンド・ジョ

ンソン社の作戦の一つだったんですけれども、「皆さんも私どもも同じ被害者です」というメッセージを社会に対して送り続けたという、それが成功したというふうに言われております。

タイレノール事件が危機発生時における社会とのコミュニケーションのあり方という点で、いい方の模範例、成功例だといえますと、もう一つ、失敗例の方についてもお話しておかなくてはいけないと思います。失敗例は、何もアメリカの会社の話を聞かなくても身近で幾らでもあるというふうにお思いかもしれませんが、失敗例といえますのは、エクソン・バルディーズ号という大型タンカーの座礁事件であります。

1989年3月エクソン・バルディーズ号という大型タンカーがアラスカおきで座礁いたしまして、25万バーレルの原油をプリンス・ウィリアムサウンドというアラスカ湾の一つのところに流出する、そういう大事故を起こしたわけです。事故当時、このタンカーの船長は酒を飲んでいたというふうに報道されまして、実際に私自身もニューヨーク・タイムズの一面の写真で逮捕される船長の写真を見た記憶があります。エクソン社がこの危機においてとった行動というのが、実はその後も会社として危機においてとってはならない行動の悪い方の模範例として語られております。

まず第1に、この大事故発生のニュースに世界じゅうがかたずをのんでエクソン社の対応を見守っていたわけですが、エクソン社のトップ・マネジメントは、この事故から1週間、ひたすら沈黙を守り続けました。そして、何のコメントも発表いたしませんでした。この間、世界じゅうの人々は、一体何のコメントも出ないというのはエクソン社として何か隠すことがあるんじゃないとか、あるいは大規模な汚染を一体どうやって除去するんだらうとか、それから、この酔っぱらい船長について会社としてどう釈明するのかとか、いろいろ疑心暗鬼でやきもきさせられたわけです。しかし、あとになってやはり言われていますことは、この最初の無言の1週間、沈黙の1週間というのは取

り返しのつかない失敗だったということです。

2 番目ですが、エクソン社のチェアマンは現場に出向きませんでした。そして、自分かわりに、低いレベルの幹部を現場に派遣いたしまして事故処理に当たらせてわけです。しかし、これはやはり一般の人から見ますと、エクソン社というのは大規模な油濁事件を、あるいは環境破壊を非常に軽く考えているのではないとか大して重要なこととは思っていないんじゃないかという印象を与えたわけです。チェアマンは結局、事故から3週間たってバルディーズ号の現場を訪れましたけれども、3週間たってからでは、いかにも遅く何の効果もなく、非常にマイナス面だけが残ったというふうに言われております。

3 番目に、会社がその現場から発表した声明というのは、報道機関がその現場から送ったニュースと事実面においてしばしば食い違いがあったわけです。そういう点において、本当にこれは正直に、正しくみんな会社として発表しているんだろうかという疑念が一般の人には生じたということです。

4 番目に、エクソン社は謝罪広告を出しました。しかし、これは事故から10日目に初めてやっと謝罪広告が出たんです。この10日という期間も、まさに長過ぎて、効果という点では本当になかったと言われております。

そして最後に、エクソン社の対外発表は、アラスカのバルディーズという小さなまちからなされたために、インフラが不十分であったり、それから電気通信能力にいろいろな限界がありまして、いろいろな発表だとか報告がタイムリーに出てこなかったと。これはエクソン社が悪いというよりも、ある意味では不運だったと言わざるを得ないかもしれません。

このような事実を比べたときに、危機において会社として取り得る行動といえますか、その反応にいかに大きな違いがあり得るかということがよくわかると思います。エクソンの場合は、やはり事故後、最初の24時間が勝負であったというふうに思われますけれども、結局、1週間何も声明すら出てこなかったということですし、それから、一方のジョンソン・アンド・ジョンソン社とい

うのは、1982年のタイレノール事件のときは会社としての危機管理マニュアルというのは存在していなかったと言われています。しかし、会社としての信条ですね、これは顧客第一という信条があったそうなんですが、それに基づいて、そして、チェアマンの強力なリーダーシップのもとに非常に的確な対応を取り続けることができたということです。

3. 日本企業が生かすこと

それから、最後にこのところの日本企業を取り巻く問題につきまして幾つかお話をさせていただきたいと思います。

まず、米国三菱自動車の事件ですけれども、これは日本では通称セクハラというふうに言われております。セクハラというのはセクシャル・ハラスメントの略ですが、これは、アメリカの法律上は公民権法という連邦法がございまして、この公民権法で禁止されている性に基づく雇用差別の問題であるという、そういう性格づけになります。それで、そのセクハラというのは常に男対女というわけではありませんで、マイケル・ダグラスの『ディスクロージャー』という映画をごらんになった方もいらっしゃると思いますけれども、アメリカの映画の中で出てきたのは、あれは女対男だったわけです。それから、同じように数は少ないですけれども、理論的には男対男もあり得ますし、それから女対女もあり得るわけです。この公民権法は、性に基づく雇用差別以外に、人種、皮膚の色、出身国、宗教、年齢、障害者としての体のハンディキャップのある人、ほかにもまだ、いわゆるベテランといいまして、退役軍人としてのそういう地位、それらに基づいての雇用のすべての段階で差別的に取り扱うことを禁止しております。雇用のすべての段階といいますのは、採用、昇進、昇給、懲戒、解雇、雇用関係をつくり出す最初の段階から本当に最後の段階に至るまで、これらの理由で従業員を差別してはならない、あるいは従業員となるべき人を差別してはならないというふうになって居るんです。

ちなみに、日本の雇用慣行と比較いたしますと、日本の雇用慣行をそのままアメリカに持っていきますと、もうほとんどすべてのことがアメリカの公民権法に触れるか、あるいはそのほかの雇用法に触れると言っても過言ではないと思います。例えば定年制があります。日本の定年制というのをアメリカにそのまま持っていきますと、これは法律違反です。特定の例外はありますけれども、原則的には定年制というのは年齢による差別です。だから、59歳の人が60歳になったその日から仕事が出来なくなるわけではありませんので、これは定年制をしること自体が法律違反になります。それから、例えば履歴書ですね。日本の履歴書をそのままアメリカに持って行って——私も一度見たことがありますけれども、日本の履歴書を英訳して、そのまま使っている会社がありました。これはもうたいへん危険なこととして、もうとんでもないことなんですが、まず、履歴書に写真を貼ること自体が違法です。写真を見れば、どういう人種で、どういう出身国の人かというのはすぐわかりますから、それに基づく差別ということにすぐつながるわけです。それから、履歴書に書いてある情報ですね、これもほとんどが法律違反です。身長、体重、年齢、血液型、既婚あるいは未婚の別、それから家族関係、それから趣味、これらのことは仕事をする能力において全く無関係です。ですから、こういう仕事をする能力があるかないかということを判断するための書類において、こういう情報を求めたり、それから採用面接でそういう質問をすること自体が、即、法律違反になります。またさらに、エイズ患者であるとか、これはエイズ患者の場合は障害者として保護を受けますし、それから、過去の麻薬中毒者であっても現在立ち直っている人、それからアル中であっても、しらふのときに仕事がきちんとできる人、こういう人たちについては、やはり同じように障害者として保護されるわけです。こういうふうに見てきますと、日本で大学の新卒の人を採用するプロセスというのをアメリカに持っていきますと、直ちにもうほとんどの場合が訴訟に結びつくというふうに言っても過言ではないのではないかと思います。

こういう背景を理解いたしますと、米国三菱自動車の問題というのが、その対応の仕方がよかったかどうかということについてはいろいろ議論があるようですけれども、なぜああいう問題が起きるのかということについて、多少でもその背景がおわかりいただけるのではないかと思います。

また、昨今の日本企業の問題のうち、大和銀行、高島屋、住友商事事件というのは、アメリカの法律事務所の専門分野の分け方でいきますと、ホワイトカラー・クライムと言われる領域に入ります。いわゆるホワイトカラー犯罪です。アメリカの法制度の中で、日本やイギリスと大きく異なっていることの一つに、従業員が犯罪を犯したときに企業自身も刑事責任を問われる、刑事訴追される、企業として問われるということがあります。その意味では、アメリカにおけるホワイトカラー犯罪と言うのは、企業に対してより大きなインパクトをもたらしかねないということが言えるわけです。大和銀行の場合も、企業として刑事訴追を受けたから大きな問題になったわけです。

ここで、話が混乱しないように整理しておきたいんですけれども、従業員の不正行為、不法行為あるいは犯罪行為に対する企業の責任という場合に、民事上の責任と刑事上の責任について、分けて考える必要がございます。

まず、民事上の責任について申し上げますと、古くは18世紀のイギリスの裁判所が、使用者責任という理論に基づきまして、従業員の不正行為によって損害をこうむった第三者に対して、企業が損害を賠償せよとその雇用者たる企業に賠償を命じた判決がございます。そして、この使用者責任の理論というのは、その後も変わっておりません。アメリカでも企業の民事上の責任については、特に従業員が不法行為を犯したような場合に企業の民事上の責任を問う上で有効なものになっております。これは具体的には、従業員がその雇用上の義務の一環として雇用者に利益をもたらす意図を持って不法行為を行って第三者に損害を与えたときは、雇用者は民事上の使用者責任を負うというものです。したがって、損害賠償をしなければならないという考え方です。

一方、従業員が犯した犯罪に関して、企業の刑事責任ということで考えますと、ほとんどの企業の場合は株式会社という法人形態をとっているわけです。法人というのは擬制の産物でございまして、擬制というのは虚構ですから目に見えるものではありません。ですから、個人のように、例えば服を着て歩くとか食事をするとか、ゴルフをするとか、そういうことは法人の場合にはあり得ないわけです。ですから、伝統的な欧米法の考え方においても、従業員が犯した犯罪について企業が刑事責任を負うということはなかったんです。ところが、20世紀に入りまして、アメリカの裁判所は企業の民事責任で確立された使用者責任の理論を刑法の領域でも適用し始めました。その根底にある考え方というのは、企業が、従業員が犯した不法行為であるとか犯罪であるとか、それによって結果的に利益を得ている場合、その利益を得っぱなしにしておくのは不公平じゃないかということです。これは民事上の場合と同じです。ただ、この理論、この考え方に対しては非常に批判も強くて、イギリスの裁判所は現に企業に対して、あるいは法人に対して、そういう刑事罰を科するという考え方自体が刑法の目的にそぐわないとしておりまして、イギリスでは現在も、特定の場合を除きまして、従業員の犯罪のために雇用者たる企業自身が刑事訴追されるということは原則としてはありません。しかし、アメリカの場合は状況が違っておりまして、1909年にニューヨーク・セントラルという事件がございました。この事件で連邦の最高裁判所は正式に企業の刑事責任を認めたわけでありまして、それ以降、連邦の裁判所はこの理論をさらに発展させまして、従業員が犯罪を犯し、それが従業員の権限の範囲内で、かつ、企業に利益をもたらそうという意図を有していた場合は企業に刑事責任を科することができるという一般原則を確立するに至ったわけです。

ところが、現実にはアメリカでは、つい最近までは連邦の刑事事件で企業を被告とするものは全体の1%未満という低率だったんです。ここでちょっと補足いたしますけれども、連邦裁判所にかかる刑事事件というのは、いわゆる通

常のストリート・クライムと言われる傷害だとか殺人だとか盗みだとか、こういうのは全部州の犯罪ですから、今申し上げているのは連邦の犯罪です。連邦犯罪というのはメール・フロードだとかワイヤー・フロードだとか、州をまたがった犯罪ですね。連邦法に基づいて犯罪とされている、そういう犯罪ですから、当然、いわゆるストリート・クライムと言われる州の犯罪に比べますと件数も少ないわけです。一般には普通の方にはなじみの少ない犯罪なんですが、しかし、むしろホワイトカラー・クライムの場合は、ほとんどが連邦の犯罪と言えるのではないかと思います。その1%未満と低率であった企業を直接被告とする連邦の刑事事件において、それが1980年代半ばから状況が変わってきたわけです。何でパーセンテージがこんなに低かったかといいますと、そもそも80年代以前というのは、連邦犯罪を犯した実行者個人を罰するというを中心にしていて刑法の条文を準備したということでございます。それで、むしろ雇用者たる企業を厳しく罰するということがなく、むしろ企業に対する罰金は比較的軽微だったんです。ですから、検察側がやる気を起こせなかったということが背景として、まずあります。それから、もう一つの背景といたしましては、連邦の裁判官に与えられていた裁量の余地が非常に大きくて、事件によりまして企業に課された刑事罰というのが非常にばらつきが大きかったわけです。

そこで、1984年に連邦議会は、連邦犯罪に関する統一的量刑基準をつくるということを目的にいたしまして、連邦量刑委員会（フェデラル・センテンス・コミッション）を創設いたしました。そして、この委員会は1987年に個人に対する量刑基準を発表いたしまして、その後、1991年11月に、今度は企業に対する量刑基準を発表いたしました。この量刑基準というのは、判決を下す裁判所を拘束いたしまして、裁判所はこの基準に従って罰金を計算したり、あるいは現状回復命令を出したり救済命令を出したり、あるいは保護観察等のそういう判決を下すという義務を負わされたわけです。特に法人企業に対する罰

則といたしましては、この量刑基準は犯罪防止と加罰という観点から、法人に対する罰金額というのは極めて膨大になり得るように設計されております。非常に膨大です。

ただ、量刑基準の中で明文で規定されていることが一つございまして、それは、法律違反を防止して、そして探知するための有効なコンプライアンス・プログラム、これは法律遵守のための社内規則というふうに考えていただければいいと思いますけれども、コンプライアンス・プログラムを有している企業については刑事責任を軽減するという明文の規定が、この量刑基準の中にございます。過去20年ほどの間に、アメリカでは企業の活動に対してさまざまな規制が新しく生まれました。また、従業員が行った行為について、企業の刑事責任を問うケースも非常にふえてきたわけです。ですから、法律遵守に対する企業の厳しい姿勢を示して、そして、従業員にもそれを徹底させようという趣旨で、大企業を中心にコーポレート・ポリシー・ステートメントであるとか、あるいはコーポレート・コンプライアンス・プログラムであるとか、そういう書面による社内の規則を作成する動きが非常に活発になっているわけです。コーポレート・コンプライアンス・プログラムには非常に幅広い、例えば一般的な行動原理、モラルのようなものから、例えば証券法、独禁法、あるいは環境法のように特定の法律の違反を防止する、あるいは遵守するという、そういう方針を表明する、そういうものまでさまざまな形のものがあります。

アメリカ企業に入社いたしますと、まず最初の日に人事の責任者が手渡してくれるのがエンプロイー・ハンドブック、あるいはエンプロイー・マニュアルと言いますけれども、従業員手帳と言えいいんでしょうか。このエンプロイー・ハンドブックは、まず就業規則が入っておりまして、その就業規則の前に、普通はその企業のトップがサインしたコーポレート・コンプライアンス・プログラム、あるいはポリシー・ステートメントというのが必ず一緒にとじられております。そこには、いろいろな企業としての法律遵守に対する決意が表

明されておるわけです。ただ、法的にはこのコンプライアンス・プログラムに書かれてあることに違反して従業員が犯罪を犯したような場合に、企業としてはコンプライアンス・プログラムで禁じていたにもかかわらず、従業員が勝手にやったことだと、企業としては責任を負えないということで免責を主張できるかどうかといいますと、それは、そうはいかないんです。それだけでは免責にはなりません。やはり企業が免責を主張するためには、犯罪が発生した時点において、犯罪を防止するために雇用者として従業員の監督体制であるとか、あるいは内部牽制システムを有していて、そして、かつそれを誠実に実行していたということを実証する必要があるわけです。

実際に企業を被告とする刑事裁判において、コンプライアンス・プログラムの存在それ自体は企業の責任を決定する上で無関係であって、陪審員は、コンプライアンス・プログラムを証拠として検討する必要はないというのが、実は現在でもアメリカの裁判所の大勢です。こう言うと、価値がないように思われるかもしれませんが、次のような理由で、やはりコンプライアンス・プログラムは企業にとって重要であるという結論に達すると思います。まず、この多数の見解と異なりまして、連邦の控訴裁判所のレベルでは、少数の判決なんですけれども、コンプライアンス・プログラムは証拠として検討されるべきであると、そういう反対の立場を表明した判決がございます。それから、先ほどの量刑基準において明らかに企業が刑事責任を問われるような場合においても、そのコンプライアンス・プログラムが現にあって、それを誠実に実行していたという事実があるときには、企業に対する罰金であるとか、その他の制裁を軽くする、そういうことがはっきりと規定されているわけです。3番目に、連邦検事が実際に企業を起訴するかどうか、これを決定するときには、やはりそのコンプライアンス・プログラムの有無というものが一つの判断基準、判断材料の一つになると言われております。それからさらに、幾つかの連邦法、例えば1934年の証券取引法であるとか、1988年のインサイダー取引及び証券詐欺

防止法というような法律があるんですけれども、そういう幾つかの連邦法において、明文の規定でコンプライアンス・プログラムを有する企業については保護を与えるとされています。罪を軽減するということにつながるわけですが、そういう明文の規定もございます。

ですから、こういったことを総合的に判断いたしますと、やはり明確で具体的なコンプライアンス・プログラムをつくって、そして、それを誠実に実行するということは非常に意味のある大切なことではなかろうかというふうに思います。

きょうは大変多くのことを申し上げましたけれども、やはりアメリカ企業の行動を見ていて感じることは、企業がグッド・コーポレーテッド・シチズン、よき企業市民として、日ごろから社会の期待にこたえる努力を地道に行っているということと、それから、一たん危機が生じたときには、キャンドーと言いますけれども、非常に正直に、そして率直にすべてをオープンに伝えて、そして行動するということ。それによって人々の支持と共感を得られることができたんだということを学ぶことができたのではないかと思います。

そして、一方、日本企業は、とにかく営利第一、あるいは顔が見えないとよく言われます。そういう批判を受けがちなんですけれども、やはりふだんにおいても、それから危機のときも、社会に顔を見せて、そして普通の人たちから理解を得られるような、そういう努力を地道にすることが大切であろうというふうに考えます。

どうもありがとうございました。(拍手)

我が社の対社会コミュニケーション活動の 考え方と実際

佐 藤 安 弘

1. マスメディアを通じてのコミュニケーション活動
2. 消費者とのダイレクトなコミュニケーション活動
3. 社会貢献および社会的責任の遂行を通じてのコミュニケーション活動

ただいまご紹介にあずかりました、麒麟ビールの佐藤でございます。この3月末に社長に就任したばかりの新人でございます。皆様方には本日、忙しい中、おいでいただきまして、大変、有り難うございます。

皆様すでに、御存じの通り、寡占業界の中で、現在、大変苦戦しておりますこともございまして、くまなく、全国を飛び回り、支社、支店を訪問して、一生懸命、社員を激励しているところでございます。

本年、特にビール最盛期の夏場には、何かにつけ、麒麟ビールが話題になっておりましたが、来年は、更に良い意味で、話題になれるよう、周到な戦略を練りあげるべく、丁度この時期、社内で、鋭意検討を重ねているところです。

この度は、学生時代以来、長年、慣れ親しんだ大隈講堂で、光栄にも、この様に講演をさせていただくという場を与えていただきまして、心より、御礼申し上げます。

私、この講堂の、こういう場所に立つのは、全く当然のことながら、はじめてでございます。今日お集まりの皆様方に、いただいた標題に沿った中身の様な話が出来るかどうか、私自身があまり得手な分野でもございませんので、

心配はございますが、率直に、お話させていただきたいと存じます。

はじめに

・我が社の「経営理念」と「行動のヒント」

キンピールという会社につきましては、皆様、既に、良く御存じのことと思いますので、ここでは、説明を割愛させていただき、現在のキンピールの企業活動、或いは、経営を行っていく上で、どのような考え方が基本にあるのか、ということから、私の話を始めさせていただきます。

本日、ここにおいでになっている方々の中には、まだ覚えていらっしゃる方が多いことと存じますが、1993年7月に、当社は、いわゆる“商法違反事件”を経験いたしました。当社にとっては、前代未聞の重大事件でございまして、それまで、世間でも優良企業と評価され、社員自身も、大いに誇りを持って働いていた企業が、一転、世間の指弾を浴びる企業になるという大変な経験でございました。

当時の、会長、専務、常務が責任をとり、辞任するという、大変に大きな代償を払うことにより、対外的なけじめをつけたわけでございますが、その時、社内におきまして、二度と同じ轍は踏んではいけないという決意のもと、当時の社長を、委員長とし、本店在勤常務以上を委員として、本社に「経営刷新委員会」という名前の、プロジェクトチームを設けました。私もその時、常務としてメンバーに加わっております。

ただいま、専務、常務が、辞任したと申し上げましたが、総務を担当していたが故に、対外的に責任をとるということになりまして、その後、だれが、総務の担当役員になるのかということがございました。

正直申し上げまして、それまでに総務畑というのは、私一切、やった事はありませんので、できれば総務担当をやるようにいわねければいいな、と、こう思っていたわけでございますが、結局私が、事件後の総務担当役員というこ

とになりました。当然、裁判がありまして、社員である被告4名の結審まで、東京地裁に私自身出かけていきました。2審におきましては、会社側情状証人ということで、法廷にも立ったわけでございます。

この様な中で、すでに申し上げましたように、「経営刷新委員会」というものを、作ったのですが、テーマとして、(1)トップ・マネジメントのあり方、(2)リーガルマインドの醸成と徹底、そして、これが一番問題だったのですが、(3)開かれた株主総会の実現、(4)社内チェック体制の確立、(5)風通しの良いコミュニケーションの行われる組織風土の実現、(6)外に対して開かれた会社への脱皮。この5番目、6番目あたりが今日のテーマにも結び付いてくることになるかと思いますが、これらのテーマを掲げまして、約2ヶ月かけて、全事業所（工場、支社、支店、研究所計91ヶ所）を、メンバーが手分けして訪問しました。このメンバーというのは、先程、申し上げました本店在勤常務以上でございます。

この間、社員との直接対話、労組三役との意見交換を行なった上で、一切、ほかの社員に命じることなく、「経営刷新委員会」のメンバーだけで、いわば、純粋な、トップダウンの形で、それ以前の経営理念、経営方針に替わる、新経営理念、新経営指針を策定いたしました。それが、表1の、やや抽象的な経営理念と、それを具体化した経営指針というかたちになっています。

正直申し上げまして、私自身、個人的には、自分自身が、事件後の総務担当役員ということも含めて、利益供与のような事件は、総務担当が中心になって、やらないというふうに決めれば、もう、それでいいんじゃないかというような意見をもっていただけです。それを経営理念があるとか、ないとか、経営指針が、はっきりしているとかしていないとか、という事は、もうあんまり関係ないんじゃないかという感じを正直いって、もっておりました。が、やはり多数の意見で、このような経営指針などを作っていた訳です。今になりますと、やはりこれはこれで、全役員或いは全社員が一丸となるという意味で良かったのかなというふうに、思っているのが、正直な気持ちです。

表 1

《経営理念》

私達は、世界の人々の、「健康」「楽しさ」「快適さ」に貢献します。

《経営指針》

1. お客様本位・品質本位
独自の技術を開発し、お客様にとって、価値のある商品・サービスを提供する企業グループをめざします。
2. オープンでフェアな行動
オープンでフェアな企業行動によって、信頼される企業グループをめざします。
3. 人間性尊重
社員1人ひとりの自主性・創造性が発揮され、生き生きと働くことが出来る企業グループをめざします。
4. 健全経営
長期的かつグローバルな視野にたって経営基盤を充実し、顧客・株主・社会・社員に対する責任を継続的に果たす企業グループをめざします。
5. 社会貢献
継続的に社会に貢献するとともに、地球環境に配慮する企業グループをめざします。

表 2

《行動のヒント》

主人公は私！ さあ、1人ひとりから始めようもっと私たちが充実するために
(9000分の1から9000倍のパワーへ！)

自ら進んで行動しよう。…………… 評論だけでは前進しない。
現場を知ろう。…………… 机上だけで事実は見えない。
納得するまで議論を尽くそう。…………… 議論に上下左右の壁はない。
「お客様」に目を向けよう。…………… 社内の常識が社会の常識とは限らない。
新しいことにチャレンジしよう。…………… 「今までどおり」は後退の始まり。
とにもかくにも明るく、元気で、前向きに！

さらに、この経営理念に則り、社員の方からも、自分たち社員として一人一人、こうあった方がいい、というようなことを作りたいということがありました。各セクションからの社員により構成された、プロジェクトチームによって、社員個々人が、毎日の仕事をしていく上で、判断の基準となる表2の「行動のヒント」が策定され、全社員に徹底されました。社内報で、広く告知するばかりではなく、社員一人一人に、貼付式のカードと携帯型のカードを作成し、配布いたしました。

今現在、この「経営理念」、「行動のヒント」の2つが企業活動の前提になっております。ただし、本当にこのとおりできているのか、いないのかという点が、経営の大きな課題であることも事実でございます。

・広報活動の理念

表3の広報活動の理念の概念図、さらには、表4をご覧くださいご理解いただ

表3 広報活動の理念（概念図）

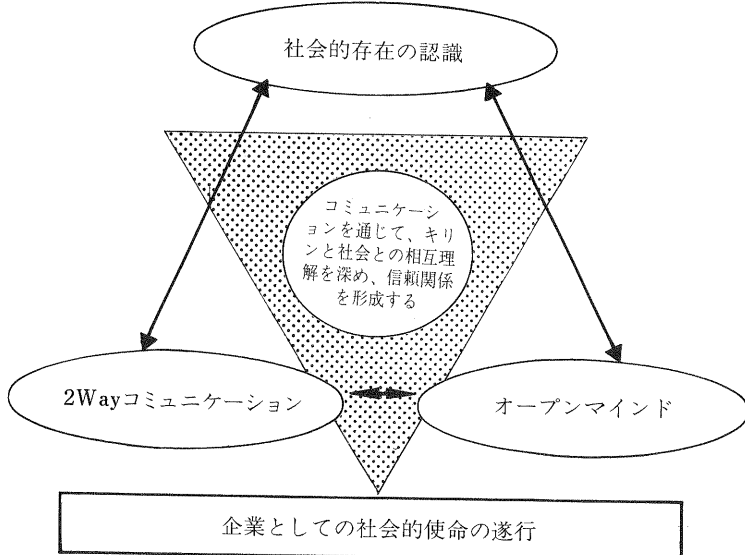
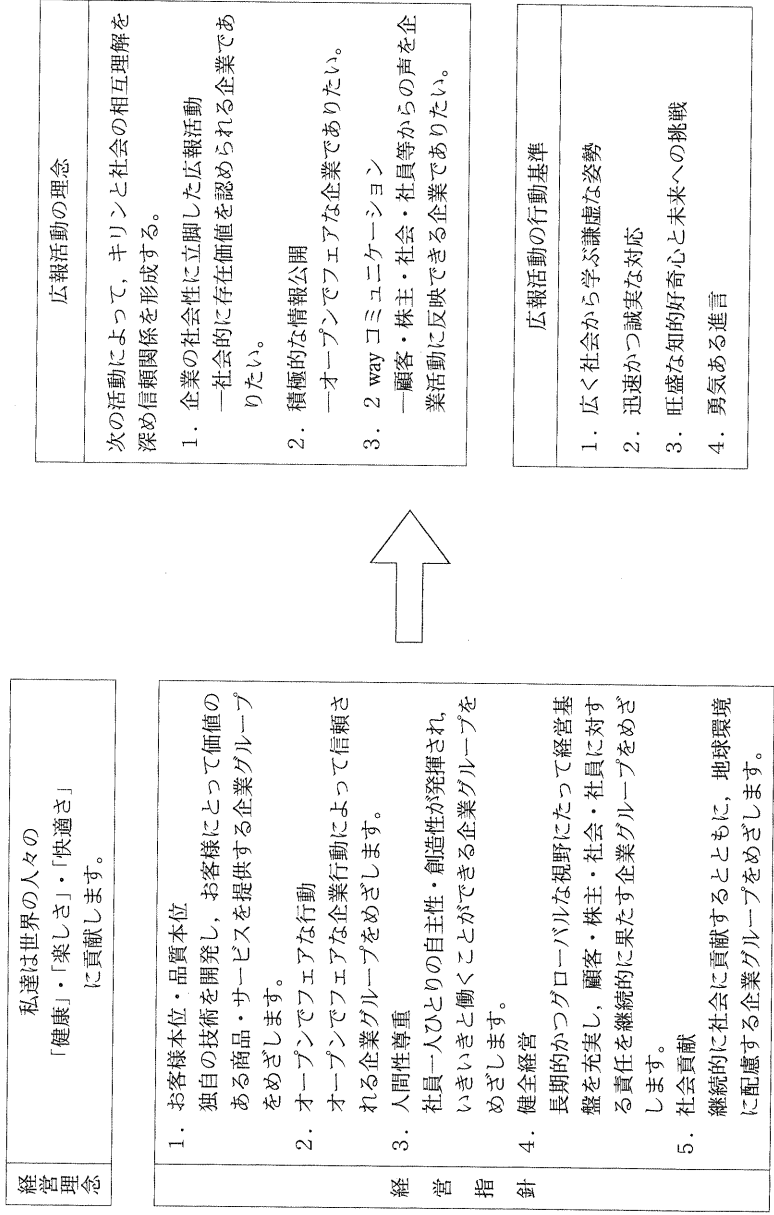


表 4



ける様に、キリンビールは、“企業としての社会的使命の遂行”を目的に、1番目に、“企業の社会性に立脚した広報活動”を実行する、社会的に存在価値を認められる企業でありたい。2番目に、“積極的な情報公開”を実行する、オープンでフェアな企業でありたい。それからさらに、“2 way コミュニケーション”を実行する、顧客・株主・社会・社員からの声を企業活動に反映できる企業でありたいと考えています。

さらに、企業の対社会コミュニケーション活動をまず、3つに分けております。こういうふうに分けるのが、いいかどうかということについて、当然議論はあるかと思いますが、本日の講演では、表5、表6にあります様に、マスメディアを通じてのコミュニケーション活動（マス・コミュニケーション）、消費者とのダイレクトなコミュニケーション活動（ダイレクト・コミュニケーション）、社会貢献および社会的責任の遂行を通じてのコミュニケーション活動（ソーシャル・コミュニケーション）という区分けに従って、具体的なコミュニケーション活動の説明をさせていただきます。

表5 3チャンネルによるコミュニケーション活動

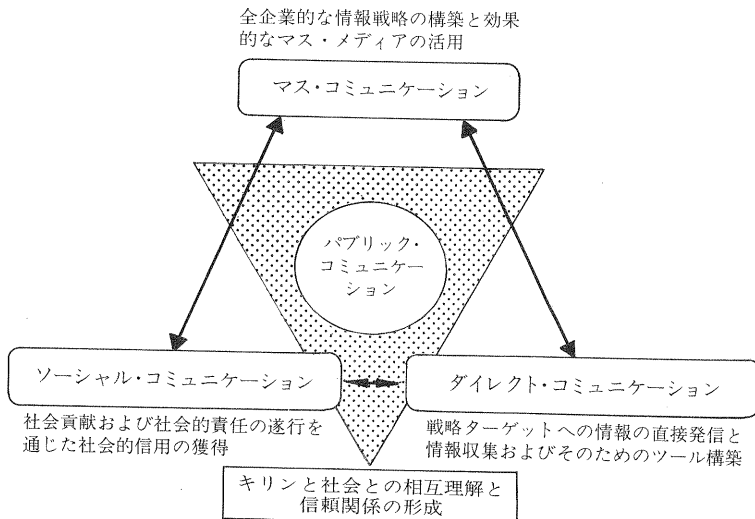


表6 目標：「フェアで社会性があり、躍動的な企業」との評価を高める。

マス・ コミュニケーション	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営理念及び事業活動の広報 2. 社会的テーマに関する広報 3. 技術側面に加え商品情報の広報 4. IR（インベスター・リレーションズ）活動 5. 海外広報 6. グループ広報
ダイレクト・ コミュニケーション	<ol style="list-style-type: none"> 1. ブルワリーツアー来場者とのコミュニケーション 2. 工場フェスティバル 3. 東京ディズニーランドの広報活動 4. お客様相談室
ソーシャル・ コミュニケーション	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社会的責任の遂行 2. 経営理念を具現化する分野に絞り込んだ貢献活動 3. 地域社会に密着した貢献活動 4. 社員ボランティア活動 5. 援助寄付 6. 社会福祉への援助活動

1. マスメディアを通じてのコミュニケーション活動

まず、マスメディアを通じての、コミュニケーション活動についてですが、新聞、雑誌、テレビなどに対する、取材対応、記者会見、ニュースリリースの発信などが、主たる活動になります。年間で、取材が、約500件、記者会見とリリースの発信が、あわせて、約200件あります。

表7にありますように、このほかにも、様々な工夫を凝らしながら、やっているわけですが、ここでの基本は、経営指針にある“オープンでフェアな行動”という事だと思います。

企業にとっては、積極的にお知らせしたいものと、決して、隠しておきたい訳では無いけれど、内部的に、確認が済んでから、確実な情報をお伝えしたいものというのが、常にありうる訳で、外部からみた場合、どうしても、企業と

表7 マス・コミュニケーション

戦略課題	課題達成のための具体的施策	
	現 状	今 後 の 課 題
マス・コミュニケーション	1. 経営理念・経営指針及び事業活動の広報	1. トップ広報の推進 2. マスコミ（特に全国紙記者）への積極的接触 3. 部門広報テーマのパブリシティ 4. 支社・工場における広報活動の推進・支援 5. パブリシティ活動データベースの作成
	2. トップ企業としての社会的テーマに関する広報	1. 社会貢献活動・環境問題・アルコール問題のパブリシティ 2. ビール業界情報のパブリシティ
	3. 技術的側面も加えた商品情報の広報	1. 技術開発、生産・包装・物流等の技術優位性のパブリシティ
	4. IR（インベスター・リレーションズ）活動	1. アナリスト対象とした決算説明会 2. アニエアルレポート、会社概要等による情報開示
	5. 海外広報	1. 海外向けパブリシティ 2. 海外アナリスト対象説明会
マス・コミュニケーション	6. グループ広報	1. キリンググループ企業としての広報活動の支援
		社会的テーマを持集頁とする広報誌の発刊
		和文アニエアルレポートの発刊
		英文会社概要（PROFILE）の発刊

いうものは、自分の都合の良い情報を、自分の都合の良いタイミングでしか、流さないものなのだと認識されがちです。毎日毎日の、新聞紙上でも、日常的に起きていることだと思います。

この究極が、ある銀行、ある商社、更には、官庁など、事件が起きてしまった後の対応の稚拙さが、問題に、輪を掛けてしまい、組織としての体質が問われるという事になります。現実には起きているこの様な事例は、枚挙にいとまがないほどです。

マスメディアを通じてのコミュニケーション活動は、いい時の話というのは、これはもう、お互いにいいわけですが、マイナス情報をいかにマスコミにあるいは消費者に伝えていくか、ということが一番大事なのではないかと思います。これは、例えば、証券取引法に基づく決算、あるいは会社概況のディスクロージの問題にもつながるのではないかと思います。

従いまして、我々としては、まず、先ほど申し上げましたように、絶対に、反社会的な行為を起こさない、反社会的な行動をしないという、組織風土を養っていくことが、重要ではございますが、不幸にして、起きてしまった場合に、どうするかということが、大きな問題であろうかと思います。

その場合には、やはり、消費者、それから、株主の立場にたって、会社にとってはつらいことであっても、考え、行動するという事が一番大事なのかなというように思っております。

私自身、社長になりましてから、一日一件ぐらいの取材というのがございますが、正直申し上げて、テーマによっては、余り話をしたくない、というような事も、ないわけではございませんけれど、今現在のところ、広報部を通じて、取材を求められた件については、全部断わずに受けようと思っております。

今後、在任中、先程申し上げましたように、企業理念に照らして、反社会的な行為、行動をしないというのは勿論でございますが、不幸にして、何らかの事件、事故が起きてしまった時に、自分自身が、どのように対応出来るかとい

うことが、会社自体の評価につながるかなという様に思っております。

2. 消費者とのダイレクトなコミュニケーション活動

次に、消費者とのダイレクトなコミュニケーション活動につきまして、表8をご覧くださいと存じます。

・ブルワリーツアー

オープンな企業を目指して、消費者の皆様の工場見学を積極的に受け入れています。各工場に配置しているツアーガイドが、ビールの生産工程をご案内し、消費者の皆さんのご質問に直接お答えしています。既に1968年に開始して以来、28年間累計で、全国の15工場に、約1,000万人以上の方においで頂いております。

近年、更に積極的に、工場内に、レストランや、ささやかですが、植物園、公園なども併設し、ビールの生産工程をご覧くださいだけでなく、工場内で、おくつろぎいただき、美味しいビールをお召し上がりいただけるようになりまして、益々多くの方に、ご来場いただけるようになっています。

ここ数年は、毎年、100万人以上の来場者がございます。ほかの産業と比べても、相当に力を入れて、やらせていただいているのではないかと、自負しております。

地域の方々に、工場に、自由にお入り頂く、オープンハウスも、年に1度、日を決めて、実施しており、全工場あわせて、毎年30万人以上の来場者がございます。

消費者の皆様が、このように、直接工場内をご覧くださいというのは、企業にとって、あるいは、社員にとっては、大変な緊張を強いられることでございまして、企業のスタンダードアップという目的にもかなう、コミュニケーション活動と認識しております。

表 8 ダイレクトコミュニケーション

目 的	内 容	実施場所	実績等
ブルワリーツアー (工場見学)	通年実施 ガイドによる接客対応 製造工程の現場の見学と説明 原料、仕込、製品各工程にて展示説明 リサイクル、環境問題への取組みPR 無料試飲とオツママ提供	全15工場 (神戸は97年7月より)	昭43年(1968年)より28年間の 累計約1000万人 95年 100万人 96年(予測) 105万人 97年(見込) 120万人
フェスティバル (工場公開)	地域との共存 お客様感謝デー	14工場(横浜以外) (横浜は代わりにコンサート などを実施)	昭43年(1968年)より28年間累 計約700万人 95年 30万人 96年(実績) 35万人 97年(見込) 30万人
工場広報施設 千歳 横浜 北陸 京都 仙台 名古屋 福岡 97年オープン予定	地域に開かれた工場	4工場 86年6月 オープン 91年6月 オープン 93年6月 オープン 94年4月 オープン 7工場へ 4月 予定 6月 予定 6月 予定	95年(実績) 11万人 95年(実績) 21万人 95年(実績) 19万人 95年(実績) 5万人 95年(実績) 11万人 95年(実績) 21万人
東京デイズニース ランド	企業イメージアップ	アトラクション「カリブの海賊」のスポンサー	東京デイズニースランド来園者の 約6割が利用 オープン以来13年間で1億人以 上が利用
お客様相談室	お客様対応の受付	ジュースバー「ロイヤルストリートベランダ」提供 消費者クレーム・問い合わせへの対応 消費者情報の収集と社内へのフィード バック 情報の発信 「商品ハンドブック」(社外向け) 「びいる・麦酒・ビール」(社外向け) 「お客様相談室レポート」(社内向け)	95年度(実績) クレーム 8310件 問い合わせ 8185件 提案・要望 405件 計 16900件

・お客様相談室

表8の下の方に、お客様相談室という項目がありますが、現在、消費者の皆さんからの直接のお問い合わせの窓口として、社会環境部のなかに、お客様相談室を設けています。ビールというのは典型的な最終消費財ですので、消費者の皆さんからの直接の問い合わせが非常に多くございます。

昨年実績で、消費者からのクレーム8,310件、問い合わせ、8,185件、提案・要望405件、合計16,900件のご相談があります。形は、電話、手紙、はがき、直接来社等、様々ですが、貴重な生データが集まっています。どのようなものに対しても、決して面倒くさがる事なく、対応する事が大事だというふうに、考えております。

この仕事に携わる人の大変さというのも、痛感しております。しかしながら、やはり直接に、いろいろ消費者の意見を聞かせて頂く事は、今後も、当社が、こういうようにしていきたいというような、商品の改善は勿論ですが、会社としてもこうしなければいけないというような事も、その中から学びとる事が出来るという事で、大事な組織ではないかと思っております。

どのようなお問い合わせに対しても、お客様に直接ご返事する事は当然ですが、お客様相談室レポートとして、毎日、社内に「お客様相談室レポート」としてフィードバックして、商品の改善・改良、業務の改善などに活かしています。

ブルワリーツアー、お客様相談室とも、直接に消費者の皆様の、ご意見をお聞きすることの出来る、大変に貴重な仕組みで、今後、更に充実させていきたいと考えています。

3. 社会貢献および社会的責任の遂行を通じての コミュニケーション活動

次に、表9にある、社会貢献および社会的責任の遂行を通じてのコミュニ

ケーション活動に移りたいと思います。

・社会的責任遂行——地球環境，空容器リサイクル，アルコール問題
〈地球環境問題〉

近年，地球環境問題を解決していかなければ，人類の未来はない，という問題意識のもとに，産業の種類を問わず，地球環境問題に，前向きに対応することが，良き企業市民としての不可欠の要件になってきています。

当社では，5年ばかり前に「キリングループ地球環境問題への取組理念」をまとめ，これが基本になっております。さらに，もう少し具体的に，「キリンビール環境ガイドライン」を策定しています。このガイドラインの遵守状況につきまして，各事業所，すなわち，工場，支社，研究所でございますが，自主的に点検をしております。これを社会環境部が内部監査をして，この結果について，現状，あるいは改善へのコメント等を「環境報告書」という形にまとめ，毎年，定期的に発行し，社内に知らしめております。

最新の報告書によりますと，当社の副産物・廃棄物の再資源化率は，約99％と，国内産業のトップクラスに位置しております。また，製品1トン当たりのエネルギー使用原単位，約79L（重油換算）は，国内産業の中で，最も使用原単位の低いグループに属しておりまして，ビール産業は，環境負荷の少ない産業であることが立証されております。

この，当社独自のガイドラインに基づく，内部環境監査に加え，現在努力しておりますのは，軽量リターナブル壺の開発で，従来の壺に比べて相当重量をおとした，しかも強度は変わらないというものを，北海道と九州にマーケットを限りまして，投入しております。

また工場につきましては，その緑化率というのがそれぞれ，県単位だったと思いますが，条例がございますが，それをクリアするだけでなく，つい最近，熱帯雨林の植物でもって記事になっておりましたが，横浜国大の名誉教授をさ

表9 社会的責任の遂行

	目 的	内 容	そ の 他
地球環境問題	地球環境問題解決へのニューズが世界的に高まっており、この問題に前向きに対応することが良き企業市民としてリン社は業界のリーダーとして地球環境に配慮した活動に取り組むことにより、社会の共感と支持を得、円滑な経営活動の推進に資する。	<p>キリン社「地球環境問題への取組み理念」を基に「環境ガイドライン」を策定。毎年、当ガイドライン遵守状況を各事業所が自主的に点検し、内部監査を実施。この結果を基に「環境報告書」にまとめている。 (93年度分より実施。)</p> <p>・再資源化率99%達成 “ビールは環境負荷の少ない産業”を実証。</p>	[社外(産業界)の評価] 当社が95年度「地球環境大賞」でグランプリ受賞。
空容器リサイクル	廃棄物の増大と最終処分場などの廃棄物処理施設の不足等により、廃棄物問題は深刻な事態となっている。また、家庭から出る一般廃棄物のリサイクルについてその役割と責任を求める声は強くなっている。このような中で飲料メーカーとして空容器リサイクルに積極的に取り組む必要がある。	<p>・ビール酒造組合、食品容器環境美化協会等でのリサイクル活動の推進。</p> <p>・空き缶回収活動の実施及び地域美化リサイクル活動への参加推進。 (95年：約2.2万人参加 約200万缶回収)</p> <p>・ボランティア団体、アルミ缶・ガラス缶回収事業への支援、協力</p> <p>・ビール連リサイクル広告の実施(ビール罐のリサイクル率99%)。</p> <p>・小中高向け環境教育ビデオの制作及び希望校への無償配布。 (高校：全国の約2/3、中学校：全国の約5割、小学校：全国の約8割)</p> <p>・ガラスくず(カレット)を建材用軽量骨材にリサイクルする事業への出資・参画。</p>	[社外の評価] 罐のリサイクル広告 94年度分：「日経広告賞」他受賞 95年度分：「フジサンケイグループ広告大賞」他受賞 中学生向け環境ビデオ 95年度「日本産業文化映像祭」で環境庁長官賞受賞。
アルコール問題	種類の製造者にとってもアルコール問題は不可欠の解決課題である。酒類業界のトップメーカーとして、「適正飲酒」の啓発活動を率先して実施し、これにより社会の理解と支持を得ていく。	<p>・ビデオ教材「未成年者とアルコール」の制作及び無償配布。 イッキ飲み事故及び未成年者飲酒の防止目的を主眼にアルコールの正しい知識を盛り込み、中学・高校でのアルコール健康教育導入の補助教材として制作(93年2月制作)。 (全国の教育機関、医療機関等、希望先に配布：累計29,000本)</p> <p>・適正飲酒ガイドブック「お酒と健康ABC辞典」の制作と無償配布。</p> <p>・適正飲酒の社会的周知・啓発の為、飲酒の功罪、適正飲酒の効用(「百葉の長」)を化学的な重付けに基づいて誰にも分かり易く、平易に紹介(95年4月制作)。 (全国の教育機関、医療機関等、保健所、警察、企業(医務室)、一般消費者等希望先に配布。：累計約100万部)</p> <p>・教育グループへの運営支援、市民団体への協賛。</p> <p>・業界団体との連携による適正飲酒啓発活動の実施。</p>	[社外の評価] ビデオ教材「未成年者とアルコール」 93年度「日本産業文化映像祭」で文部大臣賞受賞。

れている宮脇先生の指導のもとに、工場の植栽につきまして、空いているスペースに自然型の樹林と申しますか、きれいに植栽するのではなく、植えばなしでもって、おおげさに言えば、森というか、林というかといったようなものを、造っていくというようなことで進めています。この様な、自然型樹林を中心とした、緑の環境創造運動の展開などが、評価され、当社は、95年4月地球環境大賞を受賞しました。

〈空容器リサイクル〉

廃棄物の増大と、最終処分場などの廃棄物処理施設の不足などにより、廃棄物問題は、深刻な事態になっています。また家庭から出る、一般廃棄物の6割を占める容器包装廃棄物のリサイクルについて、その役割と責任を求める声は、強くなってきています。

当社は、空容器のリサイクルに積極的に取り組んできています。壺については、リサイクルのシステムが早くからできておりますのであまり、問題が無いかというように考えております。一方、缶の方は、応分の負担というのは当然すべきものということが、今後の問題として出てくると思います。

一方では、自分達で出来ることという事で、空き缶回収活動や地域美化リサイクル活動に社員、家族が参加しております。また、ボランティア団体やアルミ缶・ガラス壺回収事業への支援・協力のほか、ビール壺のリサイクル広告を実施し、消費者の皆様に、壺ビールの資源としての再評価をお願いしております。

さらに、表9に載せておりますが、小中高向けの環境教育ビデオを制作し、希望校への無料配布を行っており、小学校向け、中学校向け、高校向けは、それぞれ、全国の約8割、約5割、約7割の学校に配布されて、リサイクルの知識の普及に役立っています。中でも、中学生向けの「中学生のゴミ体験は」95年度「日本産業文化映像祭」で、環境庁長官賞を受賞いたしました。

〈アルコール問題〉

ビール会社である当社にとって、アルコール問題は、避けることの出来ない課題です。とりわけ、酒類業界のトップメーカーとして、「適正飲酒」の啓発活動を、率先して実施し、これにより、社会の理解と指示を得てゆく必要があると考えております。

93年でございますけれど、当時、若者たちに流行し、社会的にもその害が問題となっていた、例の、イッキ飲みによる事故及び、未成年者飲酒の防止を目的に、アルコールの正しい知識を盛り込み、中学・高校でのアルコール健康教育の教材として、「未成年者とアルコール」という表題のもとにビデオを制作しております。

このビデオも非常に高く評価されまして、93年度「日本産業映像文化祭」で文部大臣賞を受賞しております。その内容が、新聞等で紹介されるや、全国教育機関、医療機関などより、これまでに、29,000件もの希望が殺到いたしました。未成年者に、アルコールの正しい知識を解りやすく説明した教材として大好評です。

それからまた、今日、お手元に用意させて頂いているようですが、本年4月に、学識経験者、あるいはお医者さん等の援助をいただきまして、適正飲酒ガイドブックの「お酒と健康のABC辞典」というようなものをつくりました。飲酒の功罪、適正飲酒の効用を、化学的な裏付けに基づいて、だれにも解りやすく平易に紹介させていただいたものなのですが、こちらの方も、全国に紹介されるや、大変な引き合いで、現在、増刷につぐ増刷をいたしまして、既に、現在、まだ、制作後半年にもならないのですが、100万部を超える大ベストセラーとなっております（資料1参照）。

ご希望が増えすぎて、予算の点ではちょっと困るなという感じもございますが、今更、無いという訳にもいかないなと思っております。私自身のところにも礼状をいただくのですが、意外に多いのが各県の県警本部からの希望、それ

からやはり、学校からの希望が多く寄せられているようです。

・芸術・文化への支援

次に、表10をご覧ください。健康、国際交流、芸術・文化に関して、キリンビールが行ってるソーシャル・コミュニケーションが紹介されています。更に、本日お手元にお配りしている、“ハートフルだより”をご覧くださいますと、もう少し詳しく、それぞれの分野での、活動状況をご理解いただけると思います（資料2参照）。

本日は、特にこの中で、皆様あまりご存知ないのではないかと思います。芸術・文化への支援についてお話をさせていただきたいと思います。

1987年に大阪・ミナミの道頓堀、心斎橋のもとにオープンした、「キリンプラザ大阪」は、現代芸術を中心に、音楽、演劇、絵画、映画、写真、映像など、様々なジャンルの展覧会、イベントを展開してきました。この間の約9年

資料2

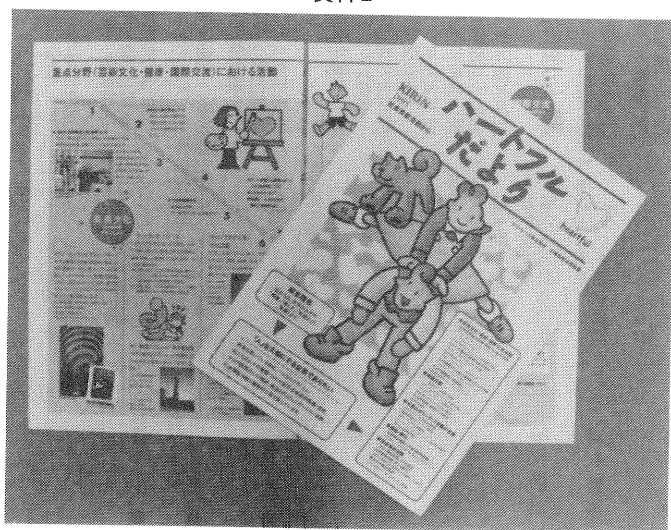


表10 ソーシャル・コミュニケーション

■重点分野 健康	——	マイタウンヘルシ ウォークラリー	日本レクリエーション協会主催95年度参加者数18,000名 93年より実施96年は11工場で実施(全国15工場中) 経費協賛・会場提供・社員700名がボランティアとして参加	人々の健康づくりに適した 参加型スポーツの支援
国際交流	——	国際大学キリン フェローシップ	93年より5年間毎年国連大学が推進する研究者5人を対象に農水省管 轄の研究所で1年間の研究と帰国後の研究活動を援助する。	アジアの食糧問題の自主解 決のための人材育成を援助
芸術文化	——	キリンコンテンポ ラリーアワード	90年より現代芸術一般公募コンクール実施	
	——	キリンプラザ大阪	87年大阪ミナミに設立。現代芸術を中心にイベントを開催	
	——	キリンアースベース 原宿	96年3月原宿本社ビル1階に設立 現代芸術の紹介、若手芸術家の作品展を開催	若手芸術家の発掘・育成の ための支援
	——	キリンニューエイヤ ート コンサート	85年よりクラシック音楽の演奏会を低料金で提供 (東京交響楽団・オーケストラアンサンブル金沢)	
	——	現代舞踏シリーズ	92年より現代舞踊の日本公演を協賛	人々への優れた芸術作品の 提供
	——	キリン横浜ビア ビレッジ野外彫刻展	(96年ウィリアム・フォーサイス&フランクフルトバレエ団公演) 横浜工場の庭園にて現代芸術家の作品展を開催	
■地域活動	——	——事業所一貫献活動	北陸工場：ピアパーク北陸庭園彫刻コンクール 志賀工場：多賀座近江猿蓑の復興を支援他 その他全事業所(15工場・17支社・4研究所)で実施	地域社会の一員としての企 業の地域への貢献
■社員のボラン ティア活動の支援	——	「ボランティア賞金援助制度」 「ボランティア休業制度」	「施設開放ボランティア制度」 「フレッシュコミュニケーション制度」	社会の一員としての社員の ボランティア活動の支援
■援助・寄付	——	社会福祉施設への 清涼飲料寄贈	73年より24年間実施 全国1,100ヶ所の社会福祉施設の方に清涼飲料寄贈 子供の日、敬老の日、クリスマスの年3回	社会福祉施設の方への慰勞
	——	阪神大震災への援助	尼崎工場内の浴場・洗濯室を開放47日間15,000人利用 ビール罐につめた水40万本を被災地へ配送援助 ドライバー付給水車を貸出 各事業所にて任意に義援金寄付	被災地・被災者の方々への 援助
■福祉	——	キリン福祉財団	81年設立通算援助件数679件、助成金額17億85百万円 障害者高齢者の家族介護者への慰勞・キリンファミリーオベレッタ ハンディキャップ購入助成・子供の国キリンカップサッカー開催	障害者や高齢者の福祉、青 少年の健全育成を目指す。

にも渡る、積極的な活動により、現在では、企業の運営する、複合文化施設として、他に追従を許さない、極めて高い評価を受け、現在のキリンビールの芸術・文化の支援の中核を担っています。

この「キリンプラザ大阪」から生まれ、発展してきた、“キリンコンテンポラリーアワード”は、若手芸術家の発掘、育成を目的とした、ジャンルを問わない、現代芸術の一般公募コンクールです。最優秀賞をはじめ、各入賞作品は、「キリンプラザ大阪」、「キリン横浜ビアビレッジ」などで、作品紹介の機会が与えられます。このような公募コンクールは、現在のところ、他に類が無く、ユニークな試みとして、広く支持されています。

91年の「キリン横浜ビアビレッジ」のオープンに続き、96年3月には、原宿本社ビル1階に、現代芸術の紹介や、若手芸術家の支援活動の場として、「キリンアートスペース原宿」が、オープンし、作品発表の場が一段と広がりました。「キリンプラザ大阪」と連動して、幅広いジャンルのイベントを企画開催していく予定です。

・一事業所一貢献活動

この活動は、全国の支社、工場、研究所など、全事業所が、地域社会の一員として、地域に根差した活動を行っているものです。ハートフルだよりの見開きにありますように、チャリティーブックフェアから、社会福祉施設へのボランティア活動まで、その内容も、決して派手で、目立つものではありませんが、多彩で、アイデアに富んでいます。地味でいいから、いつまでも長続きのするものであって欲しいと、常々、各事業所の皆さんに、お願いしています。

・社員ボランティア活動の支援

社員のボランティア活動の支援というのも制度として実行しております。

「ボランティア資金援助制度」は、社員やその家族が、ボランティア活動を

している社会福祉財団に対し、備品・機材の購入資金を援助する制度です。これまでに、様々な団体や、施設のパソコン、ファックス、電話等の購入に際して、援助させていただいております。

「施設開放ボランティア制度」は、社員が属しているグループの作業や会合などに、会議室や、OA機器など、会社の施設・設備を一部解放する制度です。昨年だけで、全国で、3,757件、延べ、約10万人の方にご利用頂きました。

「ボランティア休業制度」は、社員が一定期間ボランティア活動に専念できるよう、休業を認め、期間中は基本給相当額を支援金として支給する制度です。これまで、毎年、一名づつの利用者があり、養護施設、青年海外協力隊、地方自治体で、それぞれ、ボランティア活動をしてまいりました。

「フレッシュコミュニケーション制度」は、社員が活動している、グループの皆さんと親睦を深める機会に、当社製品（ビール大壇2ケース以内）を提供する制度です。昨年、約900件の利用がありました。

・援助・寄付

援助活動は、地域で、社会で、何かの災害、事故がおきた場合に、自発的に行われるものですが、たまたま、昨年の阪神淡路大震災の時に、幾つかの援助活動が行われましたので、一例として紹介させていただきます。これも、ハートフルだよりに紹介されております。

——被災の翌18日、キリンビバレッジ社、キリンシーグラム社と共同で、ミネラルウォーター36,000本を避難所へ配布。同日、京都工場では、生活用の水をビール壇に詰める作業を開始、40万本のビール壇に水を詰め、翌19日には現地ボランティア団体をはじめ被災地へ配送しました。翌20日には大阪支社とJR西日本とのタイアップにより、壇詰めした水1万本を深夜臨時列車で配送、JR甲子園口駅にて配布しました。

これにつきましては、新聞などでも取り上げられましたし、私自身、関西の

勤務が長かったものですから、その頃の知人からも、大変感謝された事がございまして、相当広範囲に、水は行き渡っているのだな、ということを感じた事がございます。

——被災の翌18日から27日までの間、尼崎工場では、尼崎市へ給水車2台を運転者つきで、貸し出しました。

——1月25日から3月12日までの47日間、尼崎工場では、浴場と洗濯室を被災した地域の方に開放しました。軽食の差し入れもあり、利用時間は深夜帯を除く常時。口コミで情報が伝えられ、延べ15,000人の方が利用されました。

ご存じの方もいるかと思いますが、当社の尼崎工場は、尼崎駅から1分以内の場所にございますので、西宮、芦屋の方々には、それこそ大変に感謝されたものです。

——社員延べ約240人が救援物資の仕分けや、炊き出し等のボランティア活動に参加しました。

これらは、被災された方々に、大変に喜んでいただけたもので、本社の私どもの方からこうしろというようなことではなく、私としても、それぞれの事業所が、自らも被災していながら、よくぞ、ここまで自主的にやってくれたものだ、大いに感謝したものです。

・麒麟福祉財団

最後になりますが、当社は、厚生省傘下の福祉財団をもっております。障害者や高齢者の福祉、青少年の健全育成を目的に設立された麒麟福祉財団です。1981年に設立以来援助件数679件、助成金額17億8,500万円にのぼります。

設立以来、寝たきりの障害者や、高齢者の介護をしている家族の方を対象に、慰労の意を表して、講習をまじえた旅行会や、観劇会などを実施しており、新しい視点からの福祉援助として、注目頂いております。

青少年の健全育成につきましては、各地のサッカーの援助を、サッカーがこ

んなにポピュラーになる前からやっております。

現在の基金は、47億2,000万円、昨年の助成金額は約1億6,100万円でした。正直に申しまして、この福祉財団への助成につきましては、決算のいい時にはだせるけれど、決算が悪い時には出せないという事で、金額の幅につきましては、多少上下がございますけれども、やはり、継続していくということが大事なことは、議論をまたないわけですので、何としても決算の如何にかかわらず、援助、助成していきたいというふうに、思っております。

む す び

これまで、るる、ご説明させていただいてまいりましたが、当社は、これらのコミュニケーション活動をおこなっていくために、昨年度実績で、経常利益753億に対し、約4.9%、36.5億円を支出しております。

企業が社会に存在していくために、当然、支払わなければいけない費用も含まれているわけで、この額が、高いのか、或いは、安いのか、については、議論が別れるところだと思います。しかしながら、相当の額の支出であることは間違いないと思っております。

相当額の支出をした以上、その結果、効果を経営者としては判断せざるをえない訳で、それには、色々な方法があると思いますが、ここでは、一つの方法として、企業イメージ調査の活用についてご紹介させていただきます。

図1、図2に、それぞれ、昨年の日経新聞社と、日経リサーチ社による企業イメージ調査の結果を、お示しさせていただいております。

この結果に明らかなように、日経新聞社の調査によれば、親しみやすい、営業販売力が強い、伝統がある、信頼性がある、安定性がある、などの大規模伝統企業イメージが強いのに対し、新分野進出に熱心である、個性がある、文化スポーツイベントに熱心、優秀な人材が多い、国際化が進んでいる、財務内容が優れている、技術力がある、経営者が優れている、社会の変化に対応できる

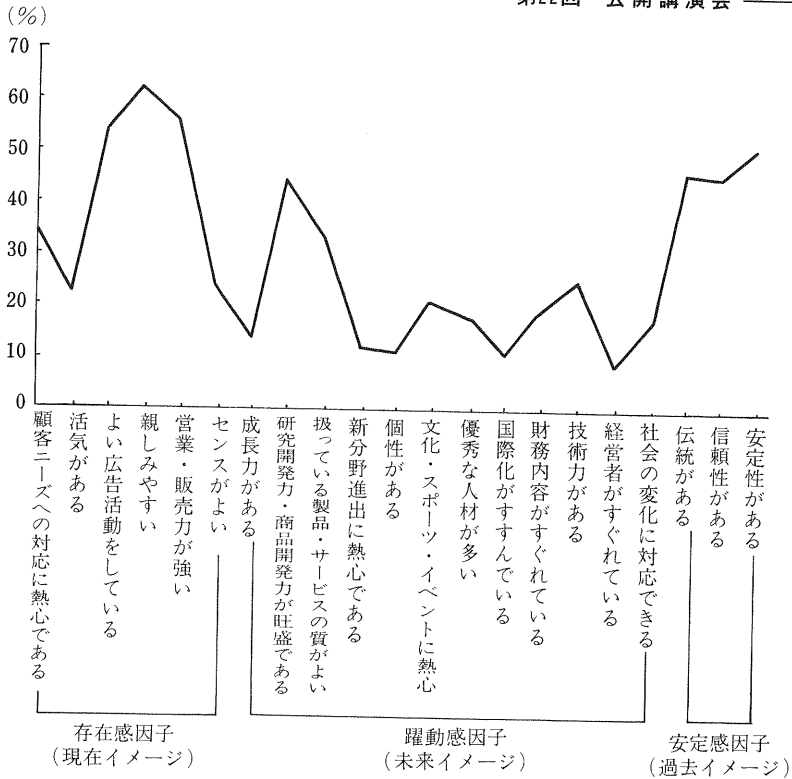


図1 キリンビールのイメージ

等の先端企業イメージが相対的に弱く、この傾向は、日経リサーチの調査でも同様です。

社長である自分としては、何で、実体があるのに、評価が低いのかと不満な項目もあるのですが、これは、調査の結果ですので、認めるしかありません。

今後、有限な資源を、どの分野に投入していけば、キリンビールの企業イメージを高めていくことが出来るか、しっかりと、研究、実行していきたいと思っております。

しかしながら、当社は、やるべきことを、地道に、真面目にやるということが、何としても大事だと思っております。そういうことが、いずれは、企業イ

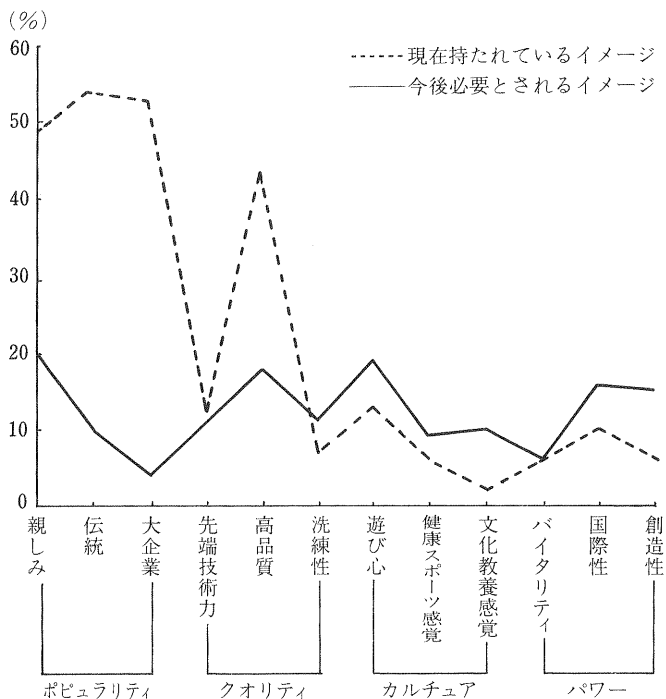


図2 キリンビールのイメージ

メージのアップにつながっていくのではないかと思います。

皆様の貴重なお時間を頂いて長々とおしゃべりしてしまいましたが、今後とも、ご指導、ご助言いただければと思います。いずれにしても、会社が、或いは、企業が、どこまでいっても社会的存在なるが故に、何をしなければならないかということがあると思います。今後益々その方にも意を用いたと思います。

本当に、貴重な時間、ご清聴有り難うございました。

21 世紀における企業の 対社会コミュニケーションの展望

厚 東 偉 介

はじめに

ただいまご紹介にあずかりました厚東でございます。途中でお休みがないものですから、恐らく皆さんお疲れではないかと思えます。私も大変心配しています。所要その他がございましたら、場合によっては途中でどうぞというわけでございます。

それでは、長いことご静聴いただきましたけれども、この講演がどうであったか、どのような考え方で、また、これを通じて一体どんなことを考えたらいいんだろうか、そんなことを少し振り返って考えてみたらよろしいのではないかという気がします。

展望するにあたって

レジメがお手元にございましょう。「展望するに当たって」ということで、この講演内容を振り返ってみましょう。それぞれいろいろな内容や考え方があったかと思えます。甲谷さんの場合には、考え方や価値の方へ少し力点を置いてお話をしてくれました。ただいま佐藤さんの方からは、少し具体的な事例の方へ比重をかけてお話をしてくださいました。ですから、佐藤さんみずから若干細かいことを申し上げているというふうにおっしゃっていましたが、我々としては、むしろ細かい内容のことがなければ、具体的に企業はどのよう

なことをしているのかわからないんですね。そういうこともございまして、少し細かな内容の方をお話していただきました。それから、もう一つは真ん中に松本さんのお話がございました。それは、アメリカの事例でした。日本の会社、それからさらにアメリカの会社もいつも上手にやっているわけではないんですね。エクソン・バルディーズの話もございましたように、アメリカの会社も必ずしもすぐにクイック・レスポンスをするわけではない。中には、もちろんジョンソン・アンド・ジョンソンのようにクイック・レスポンスが非常に上手な会社もある、そんなようなお話があったかと思います。

まず最初に、川邊先生から問題提起がございました。この講演を振り返ってみて、どんなことを考えたらいいんだろうかということです。「企業の21世紀の対社会コミュニケーション」という長い名前がついていますから、難しくてもわからないんですけれども、問題としては、まず、「今なぜコミュニケーションなのか」ということが第一です。それから、そのために企業は何を一体どうしたらいいんだろうかということが第二です。そんなことを少し考えて、この講演を結んでおきたいと思います。

「コミュニケーション」とは…

「コミュニケーション」の基本的概念とその図式

それでは、「今なぜ対社会コミュニケーション」で、そのために企業は何をどうすべきか。そんなことを言われてもなかなかわかりにくいし、今までのお話で十分であったと言えば十分あったと申せましょう。これをどんなふうに考えていったらいいんだということを考えてみましょう。まず最初に、「対社会コミュニケーション」という名前がついていますから、「コミュニケーション」というものをどのようにイメージしたら良いのだろうか。それから、どのような構成要因といいますか、コンポーネンツがあるのだろうか。そんなことを少し考えみましょう。お手元の次のページ（レジュメ2ページ目）を

ごらんください。

コミュニケーションのイメージ図（図1参照）をつくり上げました。これは私がつくりました。まず最初に、コミュニケーションというのは、まず話し手が要る、それから相手が要る。その相手の間に伝達や送信だとかネットワークだとか、経路だとかメディアだとか、いわゆるいろいろな手段や方法、媒体というものが介在しています。これが基本的な要素です。そうすると、基本的に、だれがだれに対して、どんな手段を通じてどんな内容をコミュニケーションするのかということがコミュニケーションの基本的な内容になっています。本日は組織や企業の話でございまして、ただ単に1対1の個人ではなくて、組織を通じて、それから、企業組織というのは、先ほどワトキンスのパートナーの松本さんがおっしゃってくれましたけれども、やはり「法人」ですから、実際には個人もかかわらざるを得ない。職務として個人が仕事を担当していく。ですから、個人と組織、仕事の体系がありますけれども、そういうようなものが絡み合っていく。

それから、発信側、送り手の下方を見ると、「オン」「オフ」と書いてあります。これは一体なんだということを考えますと、やはり組織であれば、例えば私は大学の教員という職務で、現在はオンタイムで仕事をしている。これが店でものを買ったりすればオフタイムなんですね。そういう意味で、個人であっても組織に所属していれば、私もやはり組織のメンバーであることは間違いありませんから、この場合にはオンタイム、オフタイム、それぞれあるはずだといえることができるでしょう。それからもう一つは、受け手、受信者に対してオンライン、オフラインですね。これはコンピューターその他、それから電話回線その他で、電話が通じている状態がオンラインですね。電話回線を切ればオフラインになります。実際にオフラインだからといって、コミュニケーションが全くなされていないかというと、必ずしもそうではない。例えば電話がかかってこないからコミュニケーションしていないかというと、実際にはコミュ

ニケーションではないけれども、両方で相思相愛という場合もあるでしょうし、両方で考えているときにちょうど電話がなったとか、いろいろなことがございますから、やはりオフタイムであったとしてもそれからオフラインであったとしても、どこかでコミュニケーションの構えや素地ができ上がっているんだということが考えられます。ですから、この両方、つまり、受け手側、それから発信側、両方から矢印が出てくるし、矢印がつながっているということです。

あと問題は、この図1の下の方へ行きますけれども、手段や方法です。何をどういう形でということになりますけれども、場合によっては信号やシグナル、これはコンピューターの場合には中心になってきますね。それから、記号、シンボル。シンボルですと、図や身体の身振りその他も全部シンボルになってきます。こういうものがふくまれます。それから、通常は言語、音声、それからさらに先ほど言った身振りや身体、体もやはりコミュニケーションの重要なメディアになってきます。それからあと、実際、具体的な行動ですね。本日は企業の方、法律担当の方から、いろいろなお話を今伺いましたけれども、言葉だけではなく具体的な行動というように皆さんおっしゃっていましたから、やはり具体的な行動そのものもコミュニケーションの手段になります。ですから、コミュニケーションは、ただ言葉だけではない、映像だけではない、ましてやコマーシャル・フィルム、いわゆる広告のたぐいだけがコミュニケーションの道具ではなくて、具体的に行動していくことそのものも、これもコミュニケーションのメディアということになります。そういうものがある。

それから、あとは直接、間接です。現場やライブですね。いわゆるこういうように現場でやるのと、それからあと、それを例えば映像その他、新聞で書いてあったりするのを見たりする。随分印象その他、コミュニケーションの内容が違ってきたり、理解が違ってきたりします。

その両方を合わせて、コミュニケーションの場合、大切なことは、相手がいることです。そうすると、相手との土壌・ベース・基礎がどこかで結ばれてい

なければならない。例えば理解や解釈や評価があって、相手に私が言っていることが向こうへ伝わったりするわけですから、そういうような理解や解釈、評価がなされなくてはなりません。その理解や解釈や評価というものを支えている土台が、広い意味で文化だということになります。

文化というと、ただ単に学術だとか研究だとか、何か難しいことを言うんじゃないかというようにお考えですけれども、実際にはそういうことではなくて、例えば慣習や慣行、習慣もそうですね。これも広い意味で文化になります。それからあと、例えば松本さんのお話にあったように、法律や規制、規範ですね。そういうものも、やはり広い意味で文化になっていきます。具体的にどうということかという、松本さんのお話にありましたけれども、例えば日本で使われているような、日本での履歴書は向こうへ持っていけば、ほとんど裁判の対象になりますというふうにおっしゃっていましたね。これは明らかに向こうでの文化体系が違うからです。日本では、「一体何があれで問題なんだ、冗談じゃない、普通じゃないか」というように考えても、向こうへ持っていった場合には、「えっ、こんなもので面接するのか」。「これは明らかに法律違反じゃないかね」というように、すぐに裁判が起こってくる。それは、どこに問題があるのかというと、これは文化が違うことに由来します。ですから、同じ履歴書といっても、評価や解釈や考え方が全く違ってとられている。したがって、今度は受信者をとってみると、当然、行動の方へかかってきて、アメリカであれば通常、裁判、訴訟という手段をとって送り手側にフィードバック、戻ってくるような形になります。ですから、広い意味でコミュニケーションというのは、こういう形で行われているというように考えていただければよろしいと思います。これ以外にもっともっとコミュニケーションの内容はいろいろな考え方があるでしょうが、今日は特にコミュニケーションそのものを議論するテーマではありませんから、一般的に、こんなことを考えてもらえればよろしいと思います。送り手としては、どんな目的で、どんな内容をだれに対して、どん

な手段で発信していくのかということ、そしてそれを支えるような文化や規範や、さらにメディアも問題もあるでしょう。こういうようなことを考えていけばよろしいだろうと思います。この範囲の中で、今までのお話大体うまく包括されてくるのではなかろうかと思ひまして、この図を考えました。これは正確かどうかは別として、こんなイメージを考えていただければ幸いです。

「なぜ」コミュニケーションなのか？

次に、「なぜ」コミュニケーションなのか。「コミュニケーション」それ自体については今考えてみました。そうすると、「なぜ」コミュニケーションなんだろうかということを考えてみなければなりません。それには、川邊先生も、そして講師の方もすべておっしゃっていましたが、**「社会が変化していない」とおっしゃっていましたがね。現代の企業はどんなような形で、どんな環境の中で行動しているんだろうかということ、少し考えてみななければいけません。次の図-2、へんてこりんな絵なんですけれども、外部環境と企業のイメージ図、これは私が書きました。これはもとの図を少し訂正しておいたものです。それは、ちょうど真ん中のところへ矢印を両方へ向けて「社会変化」と書くと、もう少しイメージが出てくるのではないかという気がいたします。上の方のところで「国際化」、つまりグローバリゼーション、地球全体へ企業活動が広がっていきます。日本の中にも外国の企業が、ヒューレット・パカードもそうですけれども、こういう会社が入ってくる、それが一つですね。それから、現在では情報化とネットワーク化、つまりコンピューターがすべての世界を瞬時に結んでくれる。きょうも午前中、そんな話をしていたんです。コンピューターやネットワークが進むと一体どうなるんだ」というと、グローバリゼーション、具体的にどういうことか」というと、例えば今までですと北海道と九州というのは随分遠く離れていた。通常、日本の方はグローバリゼーションと言うと、外国の企業が我々の中へ入ってきたり、我々が外に行つ**

たりするんだというふうに考えてるんですけども、実はグローバリゼーションというのは、現在ではそうではないですね。コンピューターを使うと、例えば北海道の山奥でも九州の山の中でも、世界中すぐにコンピューターがオンラインする。だから、地方だとか東京だとか、都市だとか地方だとか、そういう考え方は意味をもちません。つまり、日本について考えてみると、北海道の「遠くの方」にしながら世界と瞬時に結びついて、世界と自分が結びつくんだということになる。結局のところ、グローバリゼーションということは、日本の企業が外へ出ていくんじゃない、日本の中にしながら世界の中にいるんだというふうなことがわかる。ですから、地方と都市、東京だとか中心という考え方そのものが、だんだん意味がなくなっていくんだということが一つですね。こんなことが現代の社会の一つの特徴でしょう。

ということは、日本で起こっていることは、直ちに世界に発信されていく。「隠しておきたいんだ」、「そんなことは不名誉だから何とかもみ消したい」といっても、しかも、もみ消せばもみ消すほど大きな声で外に伝わっていくという、非常に一方ではまずい現象が起こる。つまり、これがグローバリゼーションなのです。つまり、グローバリゼーションというのは、外国へ我々が出ていく、外国が我々の中に入ってくる、そういうことではないですね。情報化を通じてことによって、いながらにして世界につながる。向こうの情報がそのまま我々の社会の中、人間の中に入ってくる、こういうことがグローバリゼーションなんだということです。ですから、それにあわせて、もちろん組織とその管理や、それから、変化がますます高速化するし、環境は複雑化していく。これを表すためこの図の中の矢印がぐるぐる回りになっている。そして、さらに環境の変化が増大します。

そのためにどうしますかという、企業では、変化のスピードの必要性和環境感知・対応能力の増大の必要性があって、この図（図2参照）の下の方に大きな地震みたいのが書いてありますけれども、これは激震・暴風雨と示されて

います。これは、今までの環境とは全く違った環境で動かざるを得ない。全く違うということです。それは違っても、こういうように予測ができる。あと5年たてばこうなるんだ。10年たてばこうなるんだ、20年先にはこうなんだということがはっきりわかれば、問題はないんです。つまり、予測ができることは、幾ら変化があっても予測どおりに動いていけば、「うん、あれは思ったとおり」、「先に手も打てる」というわけですね。実際に大切なことは、「暴風雨で視界ゼロ」と書いてありますが、予測がきかないんですね。「今までこうであった」、「これまではこうであった」ということが全く役に立たなくなるケースが非常に大きいということになります。これは企業の、例えば50年、60年の範囲で考えてみると「コア・コンピタンス」という本だとか、「ビジョナリー・カンパニー」なんていう本を読んでいますと、5年、10年ぐらいで企業はそれほど変わらないんですけれども、50年、100年とってみると、ナンバーワンであった会社、今、日本でもそうですが、100年前にナンバーワンであった会社が、現代、一体どれだけナンバーワンを保っているかということを考えると、ほとんどない。会社の方から考えてみると、恐らく会社というのは長期的な生命を持っているんだというように考えてしまう。何を言いたいかというと、基本的に非常に環境の変化が激しくて、社会変化が激しいんだということがおわかりになってもらえばいいんですね。そして、だから「コミュニケーション」が問題になるのだ、ということが言えるでしょう。それでもまだわかりにくいようですね。

企業とその環境／企業活動の考え方

そうすると、このレジュメのⅢの「企業とその環境／企業活動の考え方」になって行きます。このような環境の中で、企業がどういうように動いていったらいいんだろうか。企業活動というのは、その次の4ページ目（図3参照）になりますけれども、図-3をごらんください。三角のところが企業活動なんで

すけれども、真ん中にシステムがあって、それから機能ですね。機能というのは何ですかというと、一つの製造なら製造、販売なら販売、法律なら法律という、そういうそれぞれの役目や活動の具体的な内容が出ている。それで、外側のところに「活動」とありますけれども、それはその機能を担当する人たちやあり方によって具体的な活動がなされてくる。例えば同じ教員であったとしても、教育という機能が大学の中にあるわけですから、私が授業をする場合と川邊先生が授業をする場合と、例えば同じ内容の話をしなさいといっても多少しずつ違ってくるはずですね。それは、まさに機能だけではなくて、現実の生身の人間がそれぞれの表現をしていくからですね。これがこの図の「活動」の意味なのです。このように考えていくと、具体的にこういう形になるでしょう。真ん中にシステムがある。

それで、企業活動というのはどうように考えていったらいいんだということになるでしょう。問題解決が大切ですね。それからもう一つは、問題を予防していく力。両方バランスがとれて、始めて企業活動が企業活動として十分になされてくるはずだということになります。問題解決だけではぐあい悪いですね、しょっちゅう「あたふた」して、何やっているんだろうなという感じになりますから、やはり問題をどこかで予防していく必要もあるはずでしょう。このような対応策を講じていくことが企業活動です。この図3で矢印が両方に向いているのは、まさに、異文化や国際社会で受け入れられる活動をすると同時に、一方ではそこからのフィードバックを受けて、自分たちのシステムや機能や活動の変化を不断にしていかなければならない。これを、常に行っていかなければ、うまく現在の企業は対応できないということになります。それができなければ、会社は十分な活動成果を上げていけなくなる時期にきているんだということが現代の環境の状態ですね。

環境変化と組織

「だから、どうしたんだ」ということが次に出てきます。まだそれでも「なぜ社会的コミュニケーションなのか」ということになりますけれども、企業活動を考えていく上で、こういうように非常に環境変化が激しくて、透明度が非常に悪くなる。こういう場合、どうしたらいいのでしょうかという疑問が当然出てくるわけですね。「そんなことは他人から言われなくてもわかっているよ」と。「一体どうするかね」ということで非常に苦勞しているんだよと。そういうことで恐らく皆さん方、環境変化に苦しんでいらっしゃるからこの点はお分かりになると思います。そうすると、当然大切なことは、まず最初に、こういう環境の中での組織行動の原理を少し考えてみなければならぬでしょう。一体何かというと、レジメには項目だけを示し、詳しく書いておきませんでしたが、例えば組織行動の原理です。経営学の中に組織論という科目があります。そこでは次のようなことが明らかになっています。環境、例えば市場の環境です。お客様のニーズが非常に変化する環境、それから技術が非常に変化するような環境、このような環境をとってみる。

市場環境や技術環境が非常に複雑に速く変化する環境と、そうではない、非常に変化がゆっくりしているような環境の企業をとらえてみて、組織がどういように違って行動するのかとそれぞれ比較をした研究がございます。これはバーンズ・ストーカーの1961年に出版された「マネジメント・オブ・イノベーション」という、組織の実証研究がございます。環境変化の激しいところでピラミッド型、社長がみんな上から決めて命令して、こういう形で動いている会社もあった。これとは別に、環境変化の激しいところで、「困ったな」、「どうなっているんだ」と考えつつ行動している会社があります。このような環境では情報を集めてくる。つまり、コミュニケーションを中心として、トップダウンではなくて、あちらこちらから情報をいろいろ採り集めて、それでしょ

ちゅう仕事を変え、職務の定義を変え、コミュニケーションをとって、水平的なコミュニケーションで、左右上下に相互作用をする。たいへん柔軟で風通しのいいような組織がある。どちらの業績がいいかというと、バーンズ・ストーカーの研究によると、明らかに環境変化の激しいところでは、コミュニケーションが活発で柔軟で、トップダウンでないような、つまり外部から情報を積極的に採り入れて、それを内部に流し、内部のシステムを変え、メンバーの行動を変える。こういうような会社が非常に成績がよかった。会社ですから、みんないつも成績がいいわけではないですね。こういう市場環境の激しいようなところで成績のいい会社と悪い会社と調べてみたら、まぎれもなくほとんどがコミュニケーションが活発である方がいい。それは当たり前なんです。考えてみると、環境変化が激しいということは、トップですべて、神様であれば別ですけれども、生身の人間ですから、環境変化を見渡すことはできない。そうすると、しょっちゅう外部からの情報を採り入れて、不断に組織を変化させていった方がはるかに対応力があるのは当たり前のことですね。そういうことがはっきりとわかってきた。

「だから、どうなんだ」というと、環境変化が激しくて、見通しの立たないような社会の場合には、組織的対応としては、むしろコミュニケーションを中心に、つまり、トップダウンではなくて、柔軟にコミュニケーションをとり、外部の情報を採り入れ、それをシステム全体として変えていくような柔軟性のある組織が今後の組織の原理になっていくだろうということがわかるわけです。「なぜ社会的コミュニケーションなのか」ということを考えてみると、「社会変化や企業環境の変化が非常に激しいからだ。」「その激しい中で対応するためにはどうしたらいいんだろうか」というと、やはりコミュニケーション以外にないはずだということになるでしょう。

理念やビジョンの必要性和その意義

それからもう一つは、(レジュメのⅢを参照) 理念やビジョンというように掲げておきましたけれども、利潤や効率そのものでは会社を引っ張っていくわけにはいかないんです。具体的にいうと、環境変化が激しいということは、事業をどういう形で、どういうように一貫性を持って育成していったらいいんだろうかということを考えなきゃいけない。そのためには、やはりビジョンだとか、理念を持っていないと、どうしてもばらばらになってしまいます。「いや、そんなことはありません」、「会社は利益ではないですか」、「効率じゃないですか」というふうに考えられますけれども、利益や効率というのは、そのプロジェクト、プロジェクトごとに出てくるのです。そうすると、事業を全体的にどういう形で一貫して育成していくんだろうかということを描けないんですね。ですから、例えば「ビジョナリー・カンパニー」という本では、例えば薬のメーカーでメルクという会社をあげています。この会社は比較的、長期的に業績がよかった。それは、このメルク社が、「これはもうかるかもわからないか」ということではなくて、「基本的にこれはわが社にとって、医療行為にとって必要であるかどうか」というビジョンで判断して、それがたまたま必要があればやっていく。ただし、ヒューレット・パッカートの社長さんもおっしゃっていましたが、それは間違いなく利益がなくていいのかというと、そういうことではない。利益は必要である。しかしそれは明らかに事業活動の単に一つの尺度でしかない。一つの評定尺度でしかないんですね。大切なのは利益それ自身ではないんだということになる。ということになってくると、組織行動の原理からすると、コミュニケーションを取り、しっかりとしたビジョンを持ち、そして情報を集約していくような力がなければ具合が悪い。そのために、ますますコミュニケーションが重要になってくるし、最初のお話にも出てきましたけれども、そのためのコミュニケーションの基本的な内容としてビ

ジョンや理念がない限り、うまく全体として組織を統合していくわけにいかないだろうということになります。ですから、「今なぜコミュニケーションなのか」ということが、これでややはっきりしてくると思います。

企業の対社会コミュニケーション

あとは時間も迫っているので大忙しで行かなければいけません。では、そのために企業は「何を」「どうすべきなのか」ということを少し考えてみます。お手元のレジュメの5ページ目をごらんください。(レジュメⅣを参照) 通常、「対社会コミュニケーション」という言葉は、古い言葉で何て言うんですかという、宣伝・広報と言います。対象は、顧客や消費者ですね。目的は、もちろん売上拡大。そして、手段は製品広告、さらにセールス活動、それ自身が広報活動の一環、宣伝活動の一環なんです。つまり、企業の中の一つの職務なんだということです。この段階から脱して、広報部として、ほとんど今の会社もそうでしょうが、広報部として独立しているはずです。つまり、宣伝広告広報という形で一括して置かれている段階、それから広報部は広報部として独立する段階へと進むでしょう。通常、広報部として独立すると社長直轄になってきます。対象は、社外の利害関係者。企業のイメージの形成や維持、問題の対処が目的になります。手段は企業広告、製品広告と企業広告は随分違いますね。企業広告というのは企業自身についての広告です。製品広告は製品の広告です。そのために広報の時代になりますと、広報体制が強化されてくる。現代はどうなってくるかというと、組織全体としての広報の方へずっと比重が偏ってきているんだと言えます。社会コミュニケーションが、むしろ重要なポイントになってくる。活動の対象になるグループには、広報活動は社外グループだけではありません。組織メンバーに対してもきちんとした広報活動をしていかなければなりません。その理由は(レジュメ5ページ「Ⅳ企業の対社会コミュニケーションの歴史」を参照)、非常にメンバーが多様になってくるし、場合によっ

ては自国以外のメンバーもたくさん入ってくる。こういうことを考えていけば、どうしてもきちんとした広報活動を組織全体に対してしていけないといけなだろう。そのために「組織文化」だとか「問題解決力」や「予防力」を強化していくということですね。そのための手段として、社内システムや機能を整備し、体系化していくことをあげることができる。そして、解決策を共有していく。問題解決していったことを共有して行き、場合によっては、これは役に立つかなと考えつつ行動する。それぞれ問題を起こしたことをできるだけ共通のメンバーで共有して行き、それを「解決力」としてフィードバックしていくしていくということですね。問題発生源の理解や認識が必要だということも大切だと思います。企業がグローバル化してくれば、その対象は自国以外です。異文化の理解や交流をはかり、その中で活動する。そして、理解されたものの相互コミュニケーションが必要だということになります。

企業の対社会コミュニケーションの変化に対する考え方

この場合、大切なことは、社会に関する考え方、概念の見方です。これについては図-4を参照と書いてあります。レジュメの6ページ目に、わけのわからないへんてこな絵がかいてあります。この「図-4」は何かというと、つまり、こういうように分けていくと、「じゃあ、今の時代は広報なんかやってもだめですか」と。「そんなことはないよ」と言っています。社会の変化というのは、古いものも残って行きます。今でもやはり宣伝広告は重要です。これははっきり言っておきます。社長さんも含めて、「重要です」とおっしゃるとおりです。それから、広報部も重要です。ということは、社会の中での概念や考え方というのはずっと残って行くということなのです。これを、横から見ると矢印がこうなるけれども、この断面図はどうなるかと言うと、これは切ってみると同心円ではないけれども、少しずつ重なり合っているんです。それで、軸足が少しずつ動いているんだというイメージでこれを取ってもらいた

いんですね。そのために変な絵がかいてあります。ですから、これは決して「広報活動をやっているじゃないやいけません」、それから「今どき古くて困ります」、そんなことを言っているんじゃないんです。それぞれ重要です。しかし、現代になればなるほど、ここに書かれているように、組織全体、それからグローバル化を考えての社会活動、コミュニケーションの方へ少しずつ、少しずつ軸足を変えて、その中で企業の広告や広報がその意味を持つような時代になってきているんだということになります。

レジュメのⅣ（レジュメ5ページ参照のこと）で1つの機能や部門、特定の個人が企業全体へ、企業のすべてのメンバーへと、矢印がすべて向かっています。それから最後に、これまでは個別、マス情報、それぞれが別だったのが、現在ではインターネット、マルチメディアでありながら、いわゆる個別のコミュニケーションになったり、個別のコミュニケーションだと思ったのが、インターネットは明らかにそうですが、情報発信していると、個別なんだけれども、それが他へどんどん流れていく。場合によってはマスコミに流す以上に大きな力を持ち得ることもある。この組み合わせの時代になる。

企業におけるコミュニケーションの主体は？

ここに書いてある通り、現代における企業の顔や姿というのは、代表者、役員のみが企業の顔や姿ではございません。異文化の中においては、組織のメンバーが企業の姿と解される。例えば日本の会社が外に行った場合には、例えば「キリンビール」は日本の会社ですから、日本の中であれば「麒麟の会社は」と言うんですけれども、これが海外へ出て行き生産すると、「キリンビール」というメーカーやブランドの名前ではなくて、「日本の会社は」となります。しかも、「日本人は」と一般的に考えられる。それは、日本から考えれば、それはたまたま一つの会社の問題であると言っても、外国の人たちは必ずしもそう思わない。「だから日本人は」と広く解してくる。ですから、ますます代

表者だけではないんです。ある特定の個人だけではない。そのため、ここに書いてあるとおり、組織の力とは、組織全体としての組織の情報発信力、自己表現力、表現行為、パフォーマンスを意味する時代が現代である。共存と共生の社会の模索、一方ではそういうことを言いながら、一方では対立、競争が激しいですからね。相矛盾する強い相互の力と圧力が現在加わって、その中で行動するということは、ただ単に広報活動という一方的な形ではなくて、やはり相互にコミュニケーションしていくことが必要だということになります。

企業の対社会コミュニケーションのための組織論・マネジメント

そうすると、どのように組織を考えて行き、どういうようにしたらいいんですかという問題が出てきます。この点を少し考えてみましょう。このレジュメの7ページ目をごらんください。宣伝広告、マーケティング、PL法、株主訴訟、地域住民、企業間取引、市場支配力、それから現在、「三菱自動車」の問題もございましたけれども、組織内部の問題が外部化する。例えば男女差別、年齢差別、人種差別、「セクハラ」その他、いろいろな問題が出てくる。また、地球環境、社会文化活動、異文化のチェックと、それぞれこういうレベルの問題がたくさん現在かかわってきています。それで、「セクハラ」、エコロジー、それからさらに異文化の社会メセナや、スポーツ・イベントをも含めて、これから大切なことは、異文化のチェックをどこかでしていかなければなりません。そのために、ここにいらっしゃった方々は問題ないと思いますけれども、「異文化」を「外国へ出かけて行き」、「外国のものが入ってくる」、というレベルではなく、異文化の問題を自分たちがどこかで情報発信していくことを自主チェックするような機構や機関だとかそのためのシステムや心構えの必要性を強く考えていかなければ、これからあらぬところで問題が発生し、場合によっては訴訟を受けるかもしれないということを、少し脅かしですけども、言っておかなければいけないと思います。

企業の対社会コミュニケーションの組織とその管理

そのために具体的に、次のページ（レジюме 8 ページを参照）を見ると、「組織とマネジメント」とあります。広報部の役割が変化してきている。今まで「一方的に言ってきた」のが広報部だと思われたこともありました。現代では（レジюме 8 ページ）むしろ広報部というのは、問題解決や理解のための情報収集や情報の結節点の方へずっとシフトしています。「とりあえずがなり立てる」のが広報部というふうにイメージしている人は、この中にいらっしやらないと思います。問題解決のために情報収集し、そのための情報をそこで結節し、適切なところへもう一度情報を再分配し直すという役割の方へ変えていかなければなりません。企業内部で問題対処・予防・解決・共通理解のために、企業内外にネットワークの構築ができるのか。そのための異種多様な情報の収集、体系化。そのための協力体制が果たしてあるのか。そのために、どうようにしたらいいんだろうか。社内的にどういう対策を立てていったらいいんだろうかということが考えられます。

「今後の展望と課題」

そこで、次の「今後の展望と課題」（レジюме 8 ページ）になりますけれども、グローバリゼーション、国際化の進展とともに多様化が一層進んできます。多様性への対処が、その課題になってきます。

1. 多様性の確保

そうすると大切なことは、第1に、「異文化の中での企業の全体的なまとまりをどうするんだ」ということが重要な課題になります。一貫性をどう維持し、保持したらいいんだということが直ちに問題になります。「お話を聞いていると、みんな会社がばらばたになっては困ってしまうじゃないですか」。「そう、

困りますね。」「そのためにどういうふうに対処したらいいか。」これには、『多様度には多様度をもってすべし』という言葉を書いておきました。これは難しい言葉です。経営学の中にシステム論ということがあるんです。システム論の中に、「最少有効多様度の原則」というものがあるんですが、これを基本的に言うと、多様なものに対しては多様度をもって対処せよという命題になってきます。これは具体的にどういうことかということ、環境が多様になり、その多様な社会に対してどうやって対応するのかということ、組織内において多様性・差異性を確保し、維持し、存在させればいいんだと言えます。大切なことは、トップレベルの重要性です。具体的にどういうことかと言うと、トップレベルでの異論の存在の重要性、議論や理解、とりわけトップレベルで、このような多様性が維持されるようなシステムや風土があるか、これのない組織は大変具合が悪い。なぜ悪いかというと、やはり変化にうまく対応できないだろうということですね。ですから、そのために「キリンビール」の佐藤さんもおっしゃっていましたが、組織内部のコミュニケーションの多様性を維持し、柔軟性、しなやかさを持つようにする。基軸は、共通の理解、認識、風通しのよさをモットーとするようにする。これは口で言うのは簡単です。だれでも心得ています。しかし、私も含めて、なかなかうまくいかないですね。

そのためにこれをするには、組織のトップレベルにおける異文化が大切です。異文化というと、必ず日本の人たちはアジアと、せいぜい欧米しか考えない。イスラム圏、インド、中南米、アフリカと世界は広いですからね、こういう多様性です。例えば異人種だとか、男女、障害者、ハンディキャップの人、こういう人々がたくさんトップの中にいるかということなんです。異文化についての理解と常識があるかということが重要です。日本の会社でいちばん重要なことは何かというと、トップマネジメントのレベルにこのような人、ここに書いてあるような多様な人々、多様な背景を持った人たちがどれだけいるんだろうかと考えてみると、ほとんどいない。ほとんどが日本人。しかも、ほとんどが

男である。ということになると非常に問題だということになります。「そんなこと言ったって困りますよ」、「実際のところ会社はそんなに急にいきません」。そのとおりですね。

私もそのとおりだと思ひまして、もしこれが不可能であるとすれば、そのために組織はどんな工夫をしたらいいか。つまり、ここで逃げ道を考えて、「代替措置はあるんですか」ということを考えてみました。それには、トップレベルの人たちが、しょっちゅうこうした人々と接触し、いつ、どこで、どの程度、どの深さと広がりを持っているのか。それから、個人としてどんなことを行っているのか、これらの点をセルフチェックをすればいい。つまり、組織の機能を多様にすることは重要ですが、「先生そんなこと言ったって仕事はそんなにうまくいきません」。「先生、絵にかいたようなことをおっしゃいますが、そんなうまくいくわけはありません」。「わかりました」。「それじゃあ、あなた方の社長さんを含めてトップの人たちが、それから組織のメンバーが、どれだけみずからが多様になっていますか」。つまり、みずからが多様であれば、多様な人がいなくても、「まあまあ代替措置としては、問題があるかもしれないけれども」、「まあやらないよりはいいだろう」ということになる。ですから、場合によっては「通信簿」を作成して、例えばレイサム・アンド・ワトキンスの松本さんおっしゃるように、プロボノ活動、つまり、「弁護士さんでも3%は営業活動とは全然全く無関係の仕事をしなさい」、「できる限りあちこち出て行きなさい」。キンピールの社長さんもおっしゃっていますけれども、できる限りボランティア・ワークをするようなことをしましょう。それは、やはりメンバーを多様に、多様に仕向けていくようなシステムをつくって応援すれば、必ずしもトップやメンバーを多様にしなくても、まあ何とかいく。いずれトップのメンバーの多様化は必ずしなきゃいけないのですが、さしあたりこういう代替措置を考えていくということが一つです。

2. 通文化的表現・理解

それからあともう一つは、9 ページ目、文化的偏向の存在の意識。これは具体的にどうしたらいいんですかということが直ちに問題になります。それは文化の制約、拘束が存在しているので、企業内部におけるチェックやメカニズムを強化することです。それから、文化の差異性の理解と認識です。これは日本の人たちは非常に難しいんです。「いや先生、そんなこと言っただって日本は違います」と。これには次のように応えられるでしょう。日本は違っただって、人間ですから、どこかで共通点はあるんですね。ですから、通文化的価値と文化適応的表現を使うことです。例えば日本で組織で重要なことは何かというと、「和」、「和」と言うんですね。「和をもって貴し」とするんだ、「これは昔からなんだ」と言います。アメリカは個人を大切にするという応えが出そうです。これについては次のように言えるでしょう。日本も個人は大切にしていますよ、日本だって個人は大切でしょう。で、「和」を日本で大切にします。そうすると、すぐに日本は「集団主義」。これに対して、私は次のように応えましょう。向こうでは「チームワーク」と言うんですね。ですから、言い方に注意すればいいんですね。ですから、「和」なんて言っているとわけわからないんです。「チームワーク」と言う。それから、向こうだって「集団主義」という表現はあるんですよ。例えばラグビーがそうですね。「ワン・フォア・オール、オール・フォア・ワン」、これは何ですかというと、「一人は万人（全体）のために、万人（全体）は一人のために」ですからね。だから、これは文化適応的表現ですね。つまり、日本に固有だというように言うと、これは通じようがないんですね。やはり考えてみれば、人間ですから同じ側面がたくさんあるんです。ですから、「和」なんて言わないで、シャレて言えば、「ワン・フォア・オール」、「オール・フォア・ワン」なんて言っていれば、それ程の異和感はないのではないかな。これなら彼らは十分に理解できます。納得できます。これを「和」と

言い、聖徳太子は大昔から十七条の憲法で、説いて来たと言う。もしこんなことをいっても他の国の人々は何だろうなと思いますから、それは、やはり表現の選択が大切です。ということは、逆に言うと、向こうの文化を、それから向こうの人たちは、日本と全く通じ合わない別人ではありませんからね、多少文化というか、表現様式、力点の置き方が若干違うけれども、どこかでうまく表現をとれば理解できる可能性はあるということでしょう。そういうことを少し考えなければなりません。

それから、松本さんのお話の中で、社会的制裁がますます強化されていくとおっしゃっていました。例えばナショナリズムと国益、文化、ここに権利意識が強化されますから、そういう意味で、日本人にだけわかるような話し方ではますます孤立するでしょう。ですから、偏見、差別、無理解は、もうそれだけで大問題です。そうすると、「この対応どうしたらいいんですか」と。それには「小さな失敗を大きく、システムとして学び、解決し続ける」ということです。要するに問題を直視して、その解決、その失敗から学ぶ。失敗は仕方ないですね。でも、同じ失敗を二度と繰り返さない。これはとても難しいですよ。僕も偉そうに言っていますけれども、同じ失敗がたくさんあるんですね。まずいと思うんですけども、それは本人の能力かなと、いろいろ悩みますけれども、そんな話はやめましょう。それは別として、やはり失敗を一度するのは仕方がない、同じ失敗は二度としないようにしよう。一番いいのは何かというと、皆さん方ご承知のように、他山の石ですね。つまり、「ほかで失敗している」「おお、まずいな」と。「おれのところはそういうことはしないようにしよう」。これはよほどの人です。「他山の石を以て攻むべし」という言葉が中国のことわざにあるんですけども、そんなことってこの言葉通りのことができれば学校なんか要りませんね。他人の話も聞く必要全くない。とにかく、ひたすら他人をみて前進あるのみということになるのでしょうか。しかしそういうことはない。実際にはほとんどそんなことはありません。

社会的制裁が課されてきますから、「社内の常識」、「社会の常識」、この点をしっかり考えるということになるでしょう。これは佐藤さんのお話にもありますね。「組織の利害」と「社会の利害」、これは間違いなく対立します。このギャップの存在は何か。これは何かというと、通常、組織の中にいると「外野はうるさい」、「外部の人にこの難問がわかってたまるか」という考え方がありますね。これは通常でございます。我々も随分あるんですね。このような考え方はろくなことはありませんけれどもね。通常は組織内、企業内の常識が圧倒的に優先します。これは日本の特色ではありません。海外であっても、アメリカであってもヨーロッパであっても、どこでも同じです。そして、問題は何かというと、これをチェックするための制度上・システム上のメカニズム、機構、これらを組織内に組み込む必要があるのです。ここで大切なことは何かというと、会社のチェックなのです。「おまえ、それが組織の常識かしらんけれども、社会的には通じないよ」、とりわけ下位レベルではこのように言って正せば、まあ何とかいくかも知れません。問題で、難しいのは、ここに書いてありますけれども、トップマネジメントですね。トップマネジメントのレベルを考えてみると、これは非常に難しい。これは、そのためにトップマネジメントの啓発・教育ですね。それから、あともう一つは、専門家、社内、社外の専門家をたくさん入れていくということを少し考えていかなければなりません。

3. コミュニケーション能力の育成

もう一つは3番目、大急ぎになりますが、レジュメ10ですね。「(3)企業のコミュニケーション能力の育成」。これには継続学習をしていく必要があるだろうということなんです。現在では社会変化が激しいですから、常にこういう形で継続学習し、みずから表現し、行為することですね、これは間違いなく組織メンバー全体にとって必要ですね。

4. チェック・コントロール・システムの必要性

それからもう一つは、4番目、企業の診断・チェックやコントロールシステムを考える。自己チェックですね。ここで大切なことは、自己開示、情報開示、セルフコントロール、外部チェックですね。これはなかなか難しいです。一体、何が難しいかというと、費用や時間がかかり情報が漏洩する。それから、適格者、適任者を探するのが非常に難しい。そして、組織の外部者を内部へ導入するのは困難だということが直ちに出てくると思います。ということになると、やはりみずからがセルフチェックするのが一番よからうかということになります。そのためには、前へ戻って、できる限り組織のメンバーを多様にすること。それから、トップその他のメンバーが、ここにいらっしゃるように社外のこういう公開講演なんかに出ていらっしゃって、会社の中だけではなくて、ここにいらっしゃる方は心配ありません。わざわざこのような所へ出ていらっしゃいますから。いろいろなそういう話をいろいろ聞いてみる。そして、できる限り自分を外部の風に当ててみるということが必要だと思います。

5. エコロジー

それからもう一つは、5番目は、ちょっとこれは本日のテーマからは離れていくんですけども、環境への不断の改善取り組みが大切です。これは企業存続への基本条件、基礎要件、これは何かというと、国際標準化機構(ISO) 14,000シリーズということです。これは、今までは日本は品質が非常にすぐれていたと言われました。それはすぐれている。だけど、現代では生産や販売、廃棄など、すべてにわたって品質が考えられていますから、こういうシステムをつくるようなことをいずれ考えていかないと、幾らコミュニケーションしてもぐあいが悪い。これは本日のテーマからはずれていきますけれども、この4番目ぐらいまでが基本的な、どうしたらいいんだろうかということになっていくわけ

です。

大急ぎになりましたけれども、本当はもう少しゆっくりお話するとよかったんですけれども、これで大体の内容はカバーされたようです。どうもご清聴ありがとうございました。どうもありがとうございました。(拍手)

レジュメ1

早稲田大学・産業経営研究所・第22回公開講演会

『21世紀における企業の対社会コミュニケーション』

1996年10月11日（金）午後2：00～5：30分／早稲田大学大隈講堂

『21世紀における企業の対社会コミュニケーションの展望』

早稲田大学・商学部・教授 厚東^{こうとう} 偉介^{いすけ}

I 展望するにあたって……この講演内容を振り返って……

ご講演頂いたことは、『今、企業でどんな考え方で、一体何が、どのように行われているのか』ということであった。これですでに多くの示唆を頂いたことでしょう。ここでは、ご講演の意義を明らかにするため、

今、なぜ対社会コミュニケーションなのか？

そのために、企業は何を、どうすべきなのか？

この点を検討する。

II コミュニケーションのイメージ図

図1を参照

III 企業とその環境／企業活動の考え方

①企業はどのような環境のもとで行動しているのか？

図2を参照

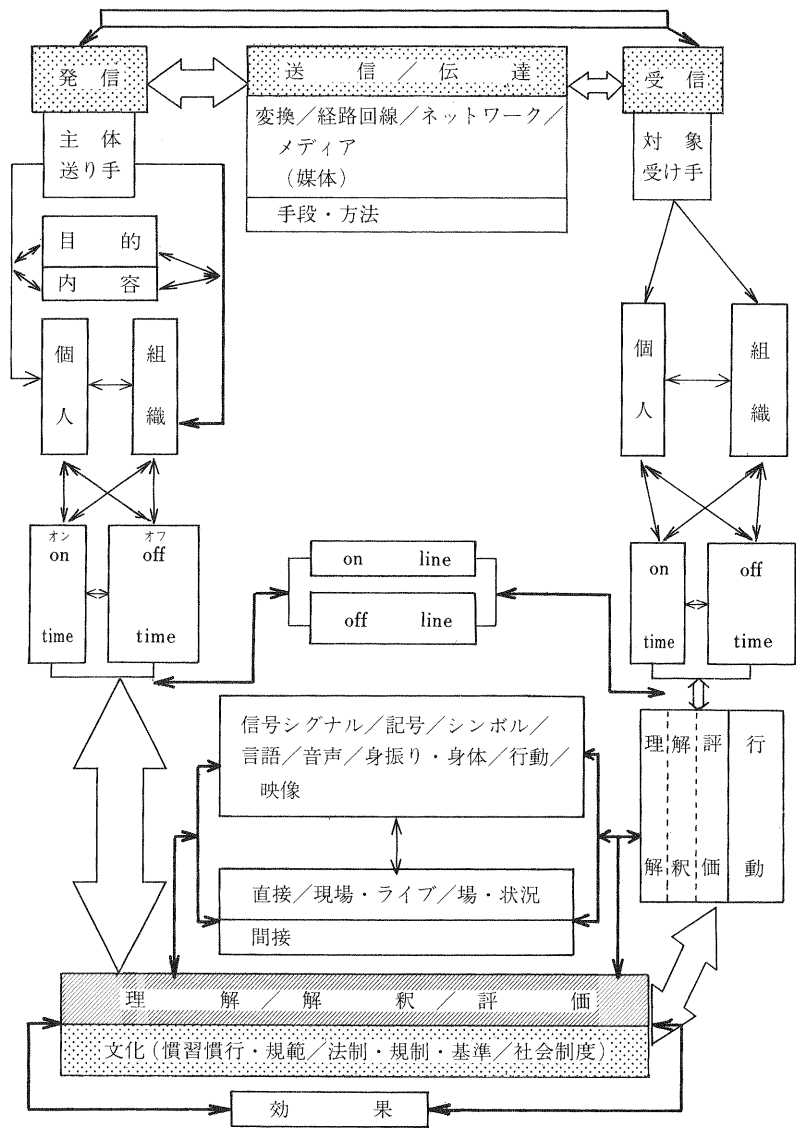
②企業行動をどのように考えるのか？

図3を参照

《組織行動の原理》《理念・ビジョン》

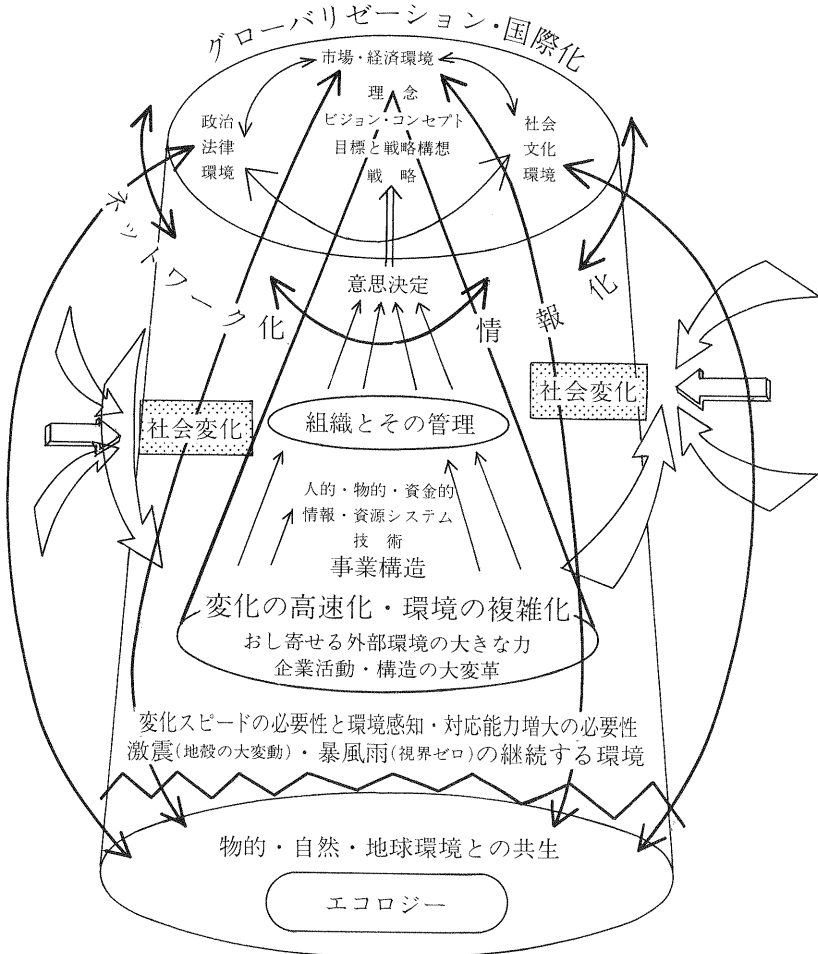
レジュメ 2

図1 コミュニケーションのイメージ図



レジュメ 3

図2 外部環境と企業のイメージ図



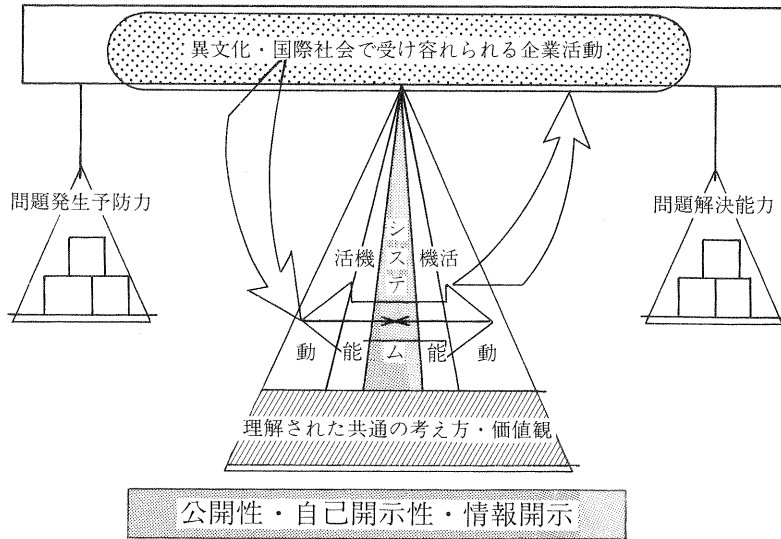
厚東偉介「企業と外部環境」 二神恭一編著『企業経営論』

八千代出版 1996年4月刊 P. 75より

一部修正加筆

レジュメ 4

図3 企業活動に対する考え方



レジュメ 5

IV 企業の対社会コミュニケーションの歴史

	対 象	目 的	手 段
宣伝・広報活動 職務の一つ	顧客・消費者	売上拡大	製品広告 セールス活動
広報部としての活動 広報部として 独立・社長直轄	社外の利害関係者	企業のイメージ の形成・維持 問題の対処	企業広告 広報体制の強化
組織全体としての 広報…… 社会コミュニケーション……	社外だけでなく 組織メンバー も	組織文化 問題解決力 予防力	社内システム・ 機能の整備・体系化 解決策の共通理解 問題発生源への理解・認識
企業のグローバル化 ……異文化におけ るコミュニケーション	自国以外へ	異文化の理解・ 交流／その中で の活動	理解されたものの 相互コミュニケーション

社会に関する考え方／概念のみかたについては図4を参照

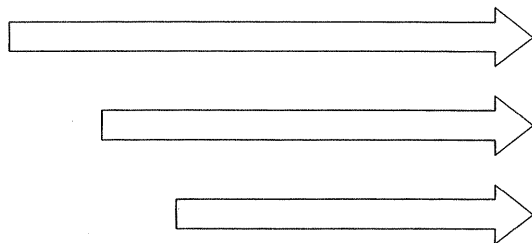
- 一つの機能・部門 → 企業全体／統合化
 特定の個人・集団 → 企業のすべてのメンバー
 広報活動・体制 → 社会コミュニケーション
 問題対処 → 問題解決・予防・理解
 個別／マス情報 → インターネット／マルチメディアの時代

現代における企業の顔・姿とは？ 代表者・役員のみが『企業の顔・姿』ではない
 異文化の中においては組織メンバーが企業の姿と解釈される
 組織の力とは、組織全体・全体としての組織の情報発信力・自己表現力・表
 現行為（パフォーマンス）を意味する。このような時代が現代である。

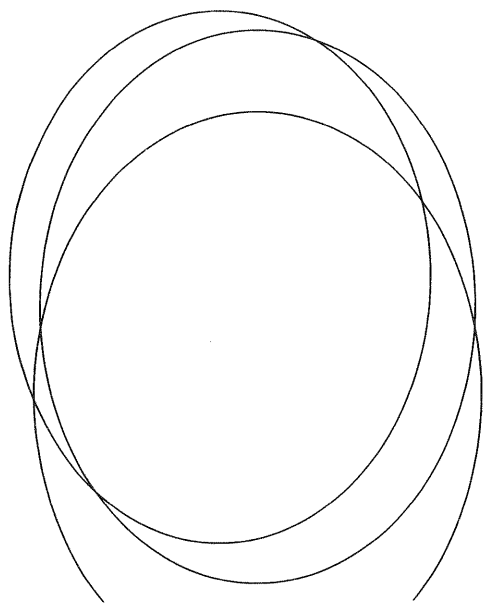
共存と共生の社会の模索／対立の強化……相矛盾する強い相互の力と圧力

レジュメ 6

図4 社会に関する考え方／概念の見かた
横断面図



断面図



レジュメ7

V 企業の社会コミュニケーションのための組織論・マネジメント

宣伝・広告 マーケティング	広告・マーケティング活動のチェック・ 法務部門（国際法務部門） 財務部門
PL法（製造物責任法） 関係	お客様相談室・製造部門 品質管理・設計部門 説明書・警告・財務部門 国際法務部門・社長室（直轄）
株主訴訟	法務部門・社長室（直轄）・財務部門
地域住民（公害その他）	法務部門・社長室（直轄）・財務部門
企業間取引 市場支配力（独禁法）	国際法務部門・社長室（直轄） マーケティング
組織内部問題の外部化 男女・年齢・人種・差別／セクハラ	法務部門・社長室（直轄） 人事労務・採用・組織全体活動 規定・規程の整備再検討
地球環境問題 エコロジー（生態学）	設計・品質管理・製造・マーケティング・営業・ 財務・国際法務部門／組織全体活動・社長室（直轄）
社会／文化活動 （メセナ） スポーツ・イベント	総務・広報・文化部門 財団
異文化のチェック	文化／社会／国内・国際広報／法務部門・組織全体活動

レジュメ 8

組織とマネジメントについて

《広報部の役割変化》……問題解決・理解のための情報収集・情報の結節点

企業内部で問題対処・予防・解決・共通理解の助育のために企業内／外に『ネットワークの構築』ができるか？

異種・多様な情報の収集・体系化／そのための協力体制の確保

VI 今後の展望と課題

グローバル化・国際化の進展とともに多様化がいつそう進む。多様性への対応がその課題

(1) 異文化の中での企業の全体的なまとまり

多様性・差異性の中における共通性／一貫性の確保・維持

対 応

《多様性には多様度をもって対処すべし》

- ① 組織内における多様性・差異性の確保・維持・存在／トップ・レベルの重要性

組織内部のコミュニケーションの多様性・柔軟性・“しなやかさ”

基軸は共通の理解・認識／“風通しの良さ”

組織のトップレベルにおける異文化（アジア・欧米・イスラム圏など）／異人種／男女／障害者ハンディキャップ／の人々の存在の必要性／異文化についての理解と常識

もし、これが不可能であるとすれば、そのために組織はいかなる工夫をしているのか？（代替措置は？）トップレベルの人々がこうした人々との接触がいつ／どこで／どの程度（深さ・広がり）あるのか？

『個人』として行っているか？ 『セルフ・チェック』（通信簿作成？）

レジュメ 9

② 文化的偏向の存在の意識

アメリカ・ヨーロッパ・アジアその他を問わず、必ず『文化』の制約・拘束が存在している。(文化チェック機構／部門・システム)

『企業内におけるチェック・メカニズムの強化』 + (プラス)
『文化の差異性の理解と認識』 + (プラス)
『通文化的価値と文化適応表現』 + (プラス)

(2) 社会的制裁の強化

ナショナリズム・国益／異文化／個人・社会的権利意識の向上・強化
「偏見」「差別」「無理解」は不可！

対 応

《小さな失敗を大きく学び・システムとして解決し続ける》

問題の直視とその解決／失敗から学ぶ (同じ失敗は繰り返さない！)

① 組織内・企業内の常識 ↔ 社会の常識

組織の利害 ←————→ 社会の利害

このギャップの存在はないか？ (外野、うるさい！ わかってたまるか！)

通常は『企業内・組織内』の常識が圧倒的に優先する (国・企業を問わない)

これをチェックするための制度的・システム上のメカニズム・機構を組織内に組み込む必要がある。

下位者のチェックは比較的容易である。

上位者、『トップ・マネジメント』レベル・役員のそれが一番重大・困難である。行動・倫理綱領・規範などの上位者、とりわけトップのレベルでその厳格な実施・適用が一番重要なポイントである。企業における外部者の存在の必要性

そのための理解と啓発の必要性は高い。トップマネジメントの『啓発・教育』

② 専門家 (社内・社外)

『企業の社会／文化活動』の意義と重要性

(3) 企業のコミュニケーション能力の育成

《継続学習の必要性》 環境理解・発信すべき情報の内容／表現方法手段・
行為

何を／どう発信するのか？

企業のメンバーを『外部の風』にあてる。トップ・ミドル・ローア全体に『コミュニケーション』は全体的・全人的表現行動（パフォーマンス）『企業行動』それ自体がメディアである。メディアの発信力の強化は、各メンバーに依存している。

『企業理念』は自らの企業行動のなかで実践されてはじめて『理念』としての説得力を得る。

この意味における『コミュニケーション能力』の育成である。パフォーマンス能力・自己表現／行動力の涵養……組織代表の行動（若い時から）……

継続学習の時間／システムの存在

(4) 企業の診断・チェック・コントロール

自己チェック……公開性・自己開示・情報開示／ディスクロージャー
自己制御／セルフコントロール・システム

外部チェック……費用・情報の漏洩・適格適任者の困難性・程度
その設置場所・組織上の位置・職位・権限
組織外部者の内部への導入とその困難性

(5) 環境への不断の改善・取組……企業存続の基本／基礎条件

環境問題・生態学／エコロジーは企業活動全体のシステムに組み込む

I S O（国際標準化機構）……生産・販売・廃棄などすべてにわたっての
システム・行動とその監査／チェック

現代ビジネスの基礎